Jak podwoić przychody w ciągu 12 miesięcy? Część 2.

SABOTAŻ MARKETINGU

Kompletny zapis nagrania dostępnego pod adresem:

http://www.strategie-rozwoju.pl/podwoic-przychody-cz-2-sabotaz-marketingu/

Spis treści

Ograniczone moce przerobowe 2

Konsekwencje dla klientów..... 2

Konsekwencje dla przedsiębiorców 2

Podświadomy sabotaż marketingu 2

Automatyzacja 2

Optymalizacja..... 2

Praca nad strategią..... 2

Witaj,

Rozpoczęliśmy nową serię nagrań pt. „Jak podwoić przychody w ciągu 12 miesięcy?". Dzisiaj druga część naszej serii, mianowicie:

Co się stanie, jeśli pracujemy nad marketingiem firmy, aby podwoić jej sprzedaż, a przecież robi to większość przedsiębiorców.

Uczymy się **marketingu**, uczymy się **sprzedaży** – doskonalimy marketing i sprzedaż, liczymy na to, że podwoimy właśnie nasze przychody. Co się wówczas stanie?

Spójrzmy na diagram.

Na początek trzeba przyjąć pewne założenia, jak to wygląda **w małej firmie**. Otóż przedsiębiorca ma niewielu **kompetentnych pracowników**, może nie ma ich w ogóle (to też znaczy, że ma ich niewielu), może ma jednego kompetentnego pracownika, może dwóch. Oznacza to, że firma ma **ograniczone moce przerobowe**.

Ale to nie wszystko. Firma może mieć ograniczone moce również dlatego, bo przedsiębiorca robi wszystko sam. Są też firmy 40-sto osobowe (dla przykładu), które mają kompetentnych pracowników, ale i tak **przedsiębiorca wszystko robi sam**. To są średniej wielkości firmy, tak zwane **polskie piekiełka**, w których właściciel firmy, czy prezes stara się we wszystko zaangażować osobiście. Dlaczego?

Są różne tego powody (nie będę wszystkich wymieniał, ale): przykładowo dlatego, że przedsiębiorca czy prezes nie ufa ludziom albo dlatego, że przedsiębiorca czy prezes ma mentalność „Zosi-Samosi", bo (na przykład) był założycielem i zawsze wszystko robił sam i mu tak zostało, nawet w momencie, kiedy ma 40-stu pracowników. Są też i inne powody, w które nie będziemy się dzisiaj wgłębiali.

Ograniczone moce przerobowe

[powrót do Spisu treści]

Spójrzmy na konsekwencje tego, że firma ma ograniczone moce przerobowe. Żeby zrozumieć te konsekwencje, spójrzmy na to, co robi większość przedsiębiorców jeśli chodzi o marketing.

Zakładamy, że przedsiębiorca realnie pracuje nad marketingiem firmy. Co się wówczas dzieje? Do firmy spływa **więcej zapytań i zamówień**, jeśli oczywiście ten marketing robi dobrze. Jaki jest tego skutek? Jeśli połączymy to, że firma ma ograniczone moce i to, że do firmy spływa więcej zapytań czy zamówień, skutek jest taki, że firma przyjmuje zamówienia, ale **obniża jakość realizacji**, bo nie jest w stanie zrobić wszystkiego dobrze, bo jest tego wszystkiego za dużo i firma nie jest w stanie przyjąć do realizacji kolejnych zamówień. Może to następować sekwencyjnie. Może być tak, że na początku obniżamy jakość realizacji, aż w

końcu nie jesteśmy w stanie przyjąć więcej albo występuje po prostu jedna z tych dwóch rzeczy.

Natomiast dlaczego przedsiębiorca pracuje nad marketingiem?

Otóż dlatego, że **edukatorzy przedsiębiorców uczą marketingu**.

W Polsce jest nastawienie głównie na to, żeby uczyć promocji i sprzedaży.

I tak… ja to tutaj trochę krytykuję, chociaż sam mam szkolenia z marketingu i sprzedaży, pt. „Zwiększyć sprzedaż" czy „Wielka księga promocji i reklamy" (akurat bardziej jest nastawiona na budowę przewagi konkurencyjnej).

Natomiast generalnie jest właśnie takie nastawienie: **Rób marketing! Rób marketing!** A mało kto uczy lepszej… właśnie… lepszego czego? Zaraz się to wyjaśni.

Konsekwencje dla klientów

[powrót do Spisu treści]

Spójrzmy najpierw na konsekwencje tego, że firma przyjmuje zamówienia, obniża jakość, i że nie jest w stanie przyjąć do realizacji kolejnych zamówień. Co się dzieje z klientami?

Jeśli obniżamy jakość to klienci oczekują więcej niż otrzymują (wiem o tym doskonale, bo sam byłem w tym miejscu i właśnie tak robiłem) albo firma po prostu odmawia klientom, jeśli jest asertywna – to przynajmniej jest uczciwe.

Rezultat jest taki, że **klienci są po prostu niezadowoleni**. Są bardziej niezadowoleni, jeśli oczekują więcej niż otrzymują (wtedy są wkurzeni). Jeśli im odmawiamy to są niezadowoleni, bo nie ma im kto zrealizować usługi (tak że też niedobrze), ale przynajmniej nie są wściekli na nas.

Rezultat jest taki, że (generalnie rzecz biorąc) **klienci nie powracają**. Nie powrócą do nas, jeśli im bezustannie odmawiamy. Nie powrócą do nas, jeśli ich zaniedbujemy. W rezultacie jeśli nie powracają to **przedsiębiorca musi stale walczyć o nowych klientów**.

A druga konsekwencja jest taka, że **biznes nie rozwija się organicznie** (czyli firma stoi w miejscu) i co z tego, że robi marketing, skoro stoi w miejscu, a nawet traci, bo **dotychczasowi klienci sparzą się i musimy cały czas zabiegać o nowych**. A to kosztuje dużo wysiłku, bo prościej jest przyjąć klienta, który jest już do nas przekonany niż cały czas starać się zdobywać nowych i **budować ich zaufanie**, a potem to zaufanie (oczywiście) zaniedbywać. Później rozczarowywać ludzi i tracić zdobyte wcześniej zaufanie. Kosztuje to dużo więcej wysiłku.

Takie są konsekwencje jeśli chodzi o klientów, a są też konsekwencje, jeśli chodzi o samego przedsiębiorcę.

Konsekwencje dla przedsiębiorców

[powrót do Spisu treści]

Zobaczmy…

Jeśli mamy taką sytuację, że (przypomnę), przedsiębiorca robi zwykle wszystko sam, a firma ma ograniczone moce przerobowe (firma przyjmuje zamówienia albo nie jest już w stanie przyjąć kolejnych), przedsiębiorca tak czy owak **pracuje od 10-ciu do 12-stu godzin na dobę**. Kręci się w kołowrotku. Jest tak dużo roboty, że **przedsiębiorca staje się więźniem własnej firmy**. W konsekwencji przedsiębiorca nie ma czasu, by **poprawiać jakość**. A jeśli nie ma czasu, aby poprawiać jakość, mamy tutaj pętlę zwrotną do tego, że firma obniża jakość realizacji.

Czyli tak: ciężko pracuję, nie mam czasu poprawiać firmy, muszę przyjmować kolejne zamówienia, więc robimy to wszystko coraz słabiej i nie pilnujemy tego, na ile dobrze albo na ile słabo to robimy. **Nie sprawdzamy jakości** (nie pracujemy nad jakością), więc ta **jakość spada**, a jak jakość spada to ostatecznie **spada liczba klientów** i wszystko siada. **Tracimy reputację, tracimy markę.** W długim terminie **tracimy renomę**.

Druga konsekwencja jest taka, że przedsiębiorca nie ma czasu, by powiększyć możliwości produkcyjne. W rezultacie mamy pętlę zwrotną, że firma nie jest w stanie przyjąć do realizacji kolejnych zamówień. Nie mam czasu pracować nad firmą – nie mam czasu pracować nad tym, żeby więcej klientów przyjmować, więc stoję tak naprawdę w miejscu.

Podświadomy sabotaż marketingu

[powrót do Spisu treści]

To jest teoria. W teorii to co teraz opowiedziałem mogłoby tak wyglądać, ale tak naprawdę tak nie wygląda w większości przypadków, więc po co o tym opowiadam? Jest bardzo inspirujące, jak to wygląda w praktyce. Otóż w praktyce wygląda to tak, że większość z nas uświadamia sobie gdzieś podskórnie, że tak wyglądałyby realia, gdybyśmy robili marketing. Uczymy się marketingu jako przedsiębiorcy, a z drugiej strony, co się okazuje? Otóż przedsiębiorca podświadomie wie, że nie jest w stanie obsłużyć więcej klientów. Uczy się marketingu, bo pragnie podwoić sprzedaż, a uczenie się marketingu to jest jedyne, co oferuje mu rynek. **Rynek edukacji biznesowej**. Przedsiębiorca **podświadomie sabotuje marketing**, bo wie, że nie może rozkręcić za bardzo tego marketingu, bo stałoby się to co tutaj powyżej opisałem. Byłby zawalony robotą – musiałby odmawiać klientom albo ich zaniedbywać, więc podświadomie sabotuje to, czego się uczy. W rezultacie **do firmy spływa mniej zapytań i zamówień**. Wydawałoby się, że wszystko jest dobrze i jesteśmy zadowoleni. Mam tyle zamówień, ile powinno być, żebym pracował tylko 8 godzin na dobę, żebym coś tam zarobił i żebym sobie żył szczęśliwie, żeby klienci byli zadowoleni. Czy tak?

Nie do końca, bo w rezultacie firma stoi w miejscu. Nie rozwija się. To jest gruba sprawa. Co należy z tym wyzwaniem zrobić?

Automatyzacja

[powrót do Spisu treści]

Oto moja propozycja. Przyjrzyjmy się temu.

Załóżmy, że przedsiębiorca zamiast nad marketingiem pracuje nad organizacją. Co to znaczy?

To znaczy, że (po pierwsze) procesy w firmie są częściowo zautomatyzowane, czyli np. zamiast wysyłać faktury drogą pocztową (faktury trzeba wydrukować, zakopertować, opisać kopertę, pójść na pocztę, wysłać tę kopertę) to można wysyłać faktury drogą e-mailową. Ja wysyłałem faktury drogą e-mailową jeszcze zanim weszły rozporządzenia, że można to faktycznie robić, bo uważałem, że jest to jedyna sensowna metoda, chociaż też pamiętam te czasy, kiedy jeszcze drogą pocztową musieliśmy wysyłać faktury, ponieważ był realnie taki wymóg. Potem to się zmieniło, potem był taki okres, że nie wiadomo było, co można, a czego nie można, więc wysyłaliśmy PDF-y. Wysyłanie PDF-a jest totalnie zautomatyzowane, a pomimo to do dzisiaj widzę różne firmy, które ręcznie wystawiają faktury. Wysyłają je w PDF-ie, a i tak ręcznie je wystawiają. Ja tego nie rozumiem. I to jest właśnie przykład automatyzacji.

Optymalizacja

[powrót do Spisu treści]

Druga sprawa – procesy w firmie są zoptymalizowane.

To znaczy, że jeśli coś można robić szybciej, krócej, łatwiej – to należy to w ten sposób zrobić, więc przykładowo, kiedy prowadziłem agencję reklamową, wprowadziliśmy cenniki (różnego rodzaju kreacji np. cenniki logo, cenniki mailingów) było to skrócenie procesu. Zamiast dawać rzecz do wyceny dla mnie, mieliśmy cennik, na podstawie którego pracownik sam mógł szybko zrobić wycenę metodą KOPIUJ-WKLEJ. A dzisiaj pracuję np. z agencjami, które ręcznie wyceniają i mają to niezoptymalizowane, a mogłyby.

Jakie są rezultaty jednego i drugiego? Jeśli połączymy te dwie rzeczy to w rezultacie praca zajmuje mniej czasu. **Firma uwalnia moce przerobowe**. Skoro nie muszę tracić czasu na bieganie na pocztę z fakturami i skoro nie muszę robić osobiście wycen dla klientów (robią to pracownicy) to mam większe moce przerobowe. Mogę się zająć czymś innym.

Zaraz się zastanowimy czym jeszcze.

Ponadto, drugi efekt jest taki, że **wzrost sprzedaży nie powoduje wprost proporcjonalnego wzrostu kosztów** ani stałych, ani zmiennych, ani (co jest równie kluczowe) czasowych. Oznacza to, że w rezultacie **firma jest bardziej skalowalna**. Mamy większe moce przerobowe, a do tego możemy przyjmować więcej klientów, oni (powiedzmy, że **zamówienia są bardziej duplikowalne**, łatwiej jest realizować te zamówienia, poświęcamy na to mniej kosztów i mniej czasu, więc firma jest bardziej skalowalna. To oznacza, że przyjmowanie zamówień i zapytań nie wyczerpuje mocy przerobowych firmy.

Ale to jeszcze nie wszystko.

Praca nad strategią

[powrót do Spisu treści]

Skoro już mam trochę więcej czasu jako przedsiębiorca czy jako prezes naszych spółek to mogę robić jeszcze jedną rzecz. Mogę pracować nad strategią. Proszę bardzo. Uwolniłem moce przerobowe, dzięki temu pracuję nad strategią. Co się wówczas dzieje?

W rezultacie dzieją się cztery rzeczy. Pierwsze dwie są takie:

Firma oferuje produkty umożliwiające **skalowanie biznesu**, czyli produkty, które są **duplikowalne**, ponieważ to zakłada nasza strategia (nasze myślenie strategiczne).

Ponadto, firma działa na **rynku umożliwiającym skalowanie biznesu**. Wybieramy taki przedmiot działalności, który umożliwia nam założenie firmy, która będzie robiła np. obroty idące w miliony, bo są takie firmy gdzie nie da się zrobić obrotów idących w miliony.

Przykładowo – jak założysz zakład fryzjerski, to raczej mało realne jest – mało jest pewnie takich przykładów salonów fryzjerskich, które robiłyby miliony. Chyba żebyś zrobił sieć salonów fryzjerskich. I to już jest założenie strategiczne, że zakładam sieć, a nie pojedynczy salon. Jest to właśnie pojęcie skalowalności. Firma jest wówczas bardziej skalowalna i przyjmowanie zamówień nie wyczerpuje mocy przerobowych.

Druga kwestia jest taka, że **pracuję nad dochodowością**, czyli pracuję nad strategią. Wówczas firma obsługuje bardziej dochodowe rynki oraz firma tworzy bardziej **dochodowe i korzystne rozwiązania dla klientów**. Dochodowy rynek wybieram sobie taki, gdzie są faktycznie pieniądze.

Gdzie są rynki, gdzie przykładowo cały rynek jest warty jeden milion rocznie, a są rynki, gdzie cały rynek jest warty miliard złotych rocznie. Są rynki, gdzie cały rynek jest warty sto miliardów złotych rocznie. Wiec możemy wybrać rynek, a także tworzymy takie rozwiązania, które są bardziej dochodowe, które dają wyższą marżę, większy przychód itd.

W rezultacie co się dzieje?

Przedsiębiorca może dzięki temu **pracować nad marketingiem i promocją** – to po pierwsze. A po drugie dzięki temu, że tworzymy bardziej dochodowe i korzystne rozwiązania i bardziej dochodowe rynki obsługujemy, firma przyjmuje **zamówienia o wyższej marży**.

Czyli tak: mamy lepszy marketing i promocję, więc mamy więcej zamówień, a dodatkowo są to zamówienia bardziej dochodowe. W rezultacie dochód firmy wyraźnie wzrasta. Jaki morał z tej całej historii?

Teraz kiedy to przedstawiłem wydaje się to **oczywiste**, natomiast zanim doszliśmy do tych **oczywistości** to wielu z nas koncentrowało się na marketingu albo sami nie wiedzieliśmy nad czym się koncentrować, albo po prostu na niczym się nie koncentrowaliśmy, robiliśmy to co nam (w cudzysłowie) *ślina na język przyniesie*, to co nam *przyjdzie do głowy*. Nie było żadnego ukierunkowania w naszym działaniu. Więc dzięki tym **oczywistościom**, które teraz przedstawiłem, pozornym oczywistościom wiemy, że należy skoncentrować się w pierwszym rzędzie nad zorganizowaniem firmy oraz nad strategią firmy.

Dlatego od 10-ciu, przepraszam, od 14-stu lat w zasadzie pasjonuję się zarządzaniem strategicznym i zadaję sobie właśnie strategiczne pytania tego rodzaju, jakie tutaj widzimy.

I dlatego postanowiłem jakiś czas temu, że w swojej edukacji biznesowej ucząc naszych klientów będę koncentrował się na organizacji, na strategii, a marketing jest konsekwencją tego.

Marketing jest na drugim miejscu po tym jak uporządkujemy firmę i podejmiemy takie decyzje strategiczne, żeby był w niej potencjał, aby robić w ogóle jakikolwiek marketing.

Większość małych firm nie ma w ogóle potencjału do robienia marketingu. Pamiętam ten moment, bo też kiedyś byłem w tym miejscu, kiedy myślałem sobie: kurczę, potrafię robić marketing, ale dlaczego go nie robię? Właśnie dlatego, bo go ***autosabotuję*** *i ponieważ nie mam potencjału.*

Mam nadzieję, że to było dla Ciebie inspirujące. Wiesz już, gdzie przyłożyć największą energię i czym się bardziej zainteresować.

Zapraszam wróć do moich kolejnych nagrań, gdzie będziemy zajmowali się tymi kwestiami ponownie:

Jak lepiej zorganizować firmę?

Jak podjąć decyzje strategiczne?

Jak przebić szklany sufit firmy?

Marketing i promocja są kluczowym procesem w firmie, ale są na drugim miejscu, bo dopiero na silnym fundamencie można wybudować wysoki dom.

Pozdrawiam i do usłyszenia!