

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

## Wielki biznes. Czego możesz nauczyć się od największych firm

Autor: Mark Brownley

Tłumaczenie: Monika Szczyński

ISBN: 83-246-0539-8

Tytuł oryginału: [The Things Big Businesses Do](#)

Format: A5, stron: 208



### Jak nie pograć małego lub średniego przedsiębiorstwa?

- Dlaczego warto zastąpić działanie ad hoc planowaniem strategicznym?
- Po co tworzyć firmową społeczność połączoną wspólną kulturą organizacyjną?
- Dlaczego należy oceniać rynek na podstawie liczb, a nie intuicji?

Czasami, gdy obserwujemy duże firmy, zdumiewa nas to, że udaje im się jakoś funkcjonować – mimo przerostu biurokracji, gigantycznych pensji dyrektorów, kosmicznych budżetów reklamowych i ekstrawaganckich siedzib, których utrzymanie kosztuje miliony. A jednak to właśnie te firmy trwają na rynku od lat, wyznaczają trendy i mają kolosalne zyski! Jest to możliwe, ponieważ korporacje stosują podział pracy, realizują wymierne cele i konsekwentnie trzymają się obranego kursu. Tymczasem większości właścicieli małych firm brakuje wiedzy o tym, jak:

- utrzymywać strumień nowych produktów w różnych fazach rozwoju,
- doskonalić pracowników bez kosztownych szkoleń zewnętrznych,
- realizować zadania w formie projektów,
- przeprowadzać segmentację rynku zbytu,
- odważnie eksperymentować z nowymi produktami,
- oddzielać wzrost zysku od wzrostu sprzedaży,
- zdobywać rozgłos bez masowej reklamy.

# SPIS TREŚCI

|  |    |
|--|----|
| Efektywne korzystanie z książki  | 13 |
| 1. Wymyślanie czegoś innego  | 19 |
| <i>Rozwój produktu jest tym, co ekscytuje klientów</i>                   |    |
| 2. Nie trenuj swoich ludzi, rozwijaj ich                                 | 23 |
| <i>Przecenianie znaczenia szkoleń</i>                                    |    |
| 3. Dziel i zdobywaj  | 27 |
| <i>Segmentacja nabywców oznacza więcej możliwości</i>                    |    |
| 4. Spójrz darowanemu koniowi w zęby                                      | 29 |
| <i>Nie sugeruj się badaniami, po prostu zapytaj klientów, czego chcą</i> |    |
| 5. Słuchaj innych  | 31 |
| <i>Otocz się dobrymi doradcami</i>                                       |    |
| 6. Przygotuj się, wystartuj i rozwijaj                                   | 33 |
| <i>Bądź gotowy, kiedy Twoja firma rusza do startu</i>                    |    |
| 7. Kalkuluj wszystko. Dosłownie wszystko                                 | 37 |
| <i>Skoncentruj się na danych, ponieważ liczby nie kłamią</i>             |    |
| 8. Zakończ wszystkie tymczasowe relacje                                  | 41 |
| <i>Dlaczego partnerstwo jest kluczem do zawierania umów</i>              |    |
| 9. Udawaj, że Twoje życie zależy od tego                                 | 45 |
| <i>Myśl długofalowo, a nie krótkofalowo</i>                              |    |
| 10. Nie daj się złapać w pułapkę sfery administracyjnej                  | 47 |
| <i>Bądź blisko ludzi</i>   |    |
| 11. Bądź walecznym sercem  | 49 |
| <i>Kieruj pewnie z linii frontu</i>                                      |    |
| 12. Nie łam praw Moore'a   | 51 |
| <i>Napełniaj swoją firmę świeżymi ideami i nowymi ludźmi</i>             |    |
| 13. Słuchaj głosu ludu   | 53 |
| <i>Zaryzykuj i wypróbuj nowe produkty</i>                                |    |
| 14. Negocjuj, negocjuj, negocjuj   | 57 |
| <i>Targuj się o wszystko</i>   |    |

|  |    |
|--|----|
| 15. Postępuj na odwrót   | 59 |
| <i>Świat wiele zawdzięcza tym, którzy robią to inaczej</i>             |    |
| 16. Nie formuj zwyczajnego zespołu, tylko go zbuduj                    | 61 |
| <i>Sam niczego nie osiągniesz w biznesie: potrzebny Ci jest zespół</i> |    |
| 17. Przeznacz jeden dzień z każdego tygodnia...                        | 65 |
| <i>Jeden dzień na planowanie, cztery dni na działanie</i>              |    |
| 18. Naucz się innego języka: mowy liczb                                | 69 |
| <i>Musisz wiedzieć, co mówią liczby</i>                                |    |
| 19. Przedzieraj się z hukiem albo przygotuj się na zderzenie           | 71 |
| <i>Podejmuj trudne decyzje związane z zarządzaniem ludźmi</i>          |    |
| 20. Rozwiń czerwony dywan  | 73 |
| <i>Świętuj razem ze swoimi ludźmi</i>                                  |    |
| 21. Dzierżawić czy kupić — oto jest pytanie                            | 75 |
| <i>Nie musisz mieć wszystkiego na własność</i>                         |    |
| 22. Ryzykowny interes  | 77 |
| <i>Stwórz „elastyczną” kulturę poprzez bonusy</i>                      |    |
| 23. Prawo dwójki   | 79 |
| <i>Dlaczego każdy problem musi mieć dwa rozwiązania</i>                |    |
| 24. Dopasuj firmę do właściwego rozmiaru                               | 81 |
| <i>Dlaczego Twój biznesplan nie powinien przekraczać jednej strony</i> |    |
| 25. Skoncentruj się na dodatkowych profilach działania firmy           | 83 |
| <i>Nie przegap pojawiających się okazji</i>                            |    |
| 26. Poznaj zalety i wady zlecania zadań podmiotom zewnętrznym          | 85 |
| <i>Zbuduj strukturę, zanim zaczniesz szukać partnera na zewnątrz</i>   |    |
| 27. Nie proś o pomoc — żądaj jej!                                      | 87 |
| <i>Zaangażuj partnerów biznesowych w działalność Twojej firmy</i>      |    |
| 28. Do wszystkiego stosuj zasadę 80 – 20                               | 89 |
| <i>Twoja firma nie potrzebuje perfekcyjnych rozwiązań</i>              |    |
| 29. Bez niespodzianek  | 91 |
| <i>Doceń wartość całego procesu komunikacji</i>                        |    |
| 30. Nie możesz być emocjonalny i inteligentny                          | 93 |
| <i>Uśmierć wszystkie złe pomysły, nawet jeśli są Twoje</i>             |    |

31. Zawsze będzie ktoś lepszy od Ciebie... 95  
*...I Twoim zadaniem jest znalezienie tej osoby*
32. Wymagaj więcej od menedżerów 99  
*Menedżerowie ponoszą większą odpowiedzialność niż pozostali*
33. Zachowaj prostotę 101  
*Nie twórz przesadnie złożonych projektów i nie komplikuj rzeczy*
34. Działaj z pasją 103  
*Pasja jest paliwem, które napędza sukces*
35. Zrób wyprzedzą 105  
*Pozbądź się rzeczy, które są Ci niepotrzebne*
36. Biznes i pracownik 107  
*Posługuj się technologią w komunikacji ze swoimi pracownikami*
37. Skoncentruj się na kliencie, nie na konkurencji 109  
*Skup się na kliencie jak wiązka laserowa*
38. Upewnij się, czy jesteś zabezpieczony 111  
*Pomyśl o najgorszej rzeczy, jaka może się zdarzyć*
39. Spraw, by klient zapłacił 115  
*Ktoś musi!*
40. Złóż klientowi propozycję 117  
*Propozycja wartości jest świętym Graalem dla każdej firmy*
41. Zrób coś radykalnego 121  
*Nagle posunięcia zawsze przyciągają uwagę*
42. Zgarnij podwójną wygraną 123  
*Zarabiaj pieniądze i baw się przy tym:  
te dwie rzeczy są Ci potrzebne*
43. Zrezygnuj z kosztów przejścia do konkurencji 125  
*Nagradzaj lojalność klientów w odpowiedni sposób*
44. Zachowuj się jak filantrop i rozdawaj 127  
*Dziel się zyskami ze swoimi ludźmi*
45. Oferuj coś nowego, nie imituj 129  
*Podaruj światu więcej wspaniałych pomysłów*
46. Zwiększ swój obrót 133  
*Zbyt duży obrót nie jest korzystny. Tak samo jak zbyt mały*

|   |     |
|---|-----|
| 47. Wybierz mniej uczęszczaną drogę   | 135 |
| <i>Nie ma znaczenia, kto ma dobre pomysły, skoro są one dobre</i>                                   |     |
| 48. Generuj mnóstwo rozgłosu  | 137 |
| <i>Rozgłos jest za darmo. Reklama kosztuje masę pieniędzy</i>                                       |     |
| 49. Co jest dobre dla gęsi, jest dobre również dla gąsiora  | 139 |
| <i>Co bym zrobił, gdyby te pieniądze należały do mnie?</i>  |     |
| 50. Przeznaczaj mniej na koszty, a więcej na klientów   | 141 |
| <i>Pieniądze wydane na klientów są inwestycją</i>   |     |
| 51. Przestrzegaj prawa jedynki  | 143 |
| <i>Uczyń kogoś odpowiedzialnym</i>  |     |
| 52. Decyzje, decyzje, decyzje. Podejmij jedną!  | 145 |
| <i>To decyzje sprawiają, że biznes się kręci</i>  |     |
| 53. Najpierw konsultuj się ze swoimi ludźmi   | 147 |
| <i>Konsultanci zewnątrzni nie są tacy lojalni</i>   |     |
| 54. Bądź miłym człowiekiem  | 149 |
| <i>Łatwiej jest pracować z ludźmi, których się lubi</i>   |     |
| 55. Spraw, by skakali przez obręcz  | 151 |
| <i>Dlaczego dostanie się do Twojej organizacji powinno być trudne</i>                               |     |
| 56. Myśl jak łowca głów   | 155 |
| <i>Daj pracę tej osobie, która potrafi ją wykonać,<br/>a nie komuś, kto już kiedyś ją wykonywał</i> |     |
| 57. Zbuduj firmę dla świata   | 157 |
| <i>Miej odwagę marzyć o wielkiej firmie</i>   |     |
| 58. Nawet jeśli nie możesz, udawaj, że możesz   | 159 |
| <i>Kiedy sytuacja jest ciężka, zaryzykuj i uwierz w siebie</i>                                      |     |
| 59. Zbuduj markę, a nie firmę   | 161 |
| <i>Klienci potrafią „zauważyć” markę nawet w ciemnościach</i>                                       |     |
| 60. Przeprowadź wojnę na papierze   | 163 |
| <i>Zawsze zachowaj wydruk</i>   |     |
| 61. Nie zarządzaj w skali mikro   | 165 |
| <i>Pamiętaj o powiedzeniu<br/>„Kieruj, sprawdzaj albo usuń się z drogi”</i>                         |     |
| 62. Przyjrzyj się sobie   | 169 |
| <i>To, co jest na zewnątrz, odzwierciedla to, co jest wewnątrz</i>                                  |     |

|  |     |
|--|-----|
| 63. Przestań ciąć koszty   | 171 |
| <i>Nie możesz skracać swojej drogi do sukcesu,<br/>możesz jedynie ją rozwijać</i>          |     |
| 64. Stałe ceny — legalnie  | 173 |
| <i>Dlaczego kontrakty zawierane<br/>na podstawie stałych cen są korzystne</i>              |     |
| 65. Dotrzyj tam pierwszy   | 175 |
| <i>Bądź pierwszy w umysłach klientów</i>   |     |
| 66. Zapytaj: „Dlaczego tak jest?”  | 177 |
| <i>Poznaj przyczyny swojego sukcesu lub porażki</i>  |     |
| 67. Nie posługuj się złym językiem   | 181 |
| <i>Komunikując się z innymi, zawsze zmierzaj prosto do sedna</i>                           |     |
| 68. Unikaj długofalowego planowania  | 183 |
| <i>Jeśli będziesz blisko klientów, powiedzą Ci o tym</i>                                   |     |
| 69. Bądź najlepszy   | 185 |
| <i>Najlepsi dostają to, czego chcą</i>   |     |
| 70. Pokładaj swoje nadzieje tylko w jednym kliencie  | 187 |
| <i>Zapomnij o wewnętrznych klientach:<br/>liczy się tylko jeden klient</i>                 |     |
| 71. Naciskaj   | 189 |
| <i>Nigdy, nigdy, nigdy, nigdy, przenigdy się nie poddawaj</i>                              |     |
| 72. Skróty dużych firm   | 193 |
| <i>Rzeczy, które robią duże firmy<br/>i które powinny robić wszystkie przedsiębiorstwa</i> |     |
| Kiedy wszystko inne zawodzi...   | 197 |
| Skorowidz  | 203 |

# 1. WYMYŚLANIE CZEGOŚ INNEGO

## ROZWÓJ PRODUKTU JEST TYM, CO EKSCYTUJE KLIENTÓW

**Duże firmy budują „rurociąg” i wypełniają go nowościami produktowymi oraz usługowymi na różnych etapach rozwoju. Ponieważ jest on nieustannie zapełniony, na rynku wciąż pojawia się coś nowego. Konsumenci nie muszą długo czekać.**

Nie stań się firmą, która zaczyna od jednej idei i trwa przy niej aż do samego końca. Spróbuj wynaleźć coś innego. Z pewnością punktem wyjścia był świetny pomysł, ale teraz potrzebny Ci jest kolejny. Klienci lubią, kiedy na rynku pojawiają się nowe produkty lub usługi. To podekscytowanie zachęca ich do zakupu.

W rozwoju produktu to jedyna rzecz, w której musisz odnieść sukces. *Rozniecić zapal* konsumentów. Przypominasz sobie to zamieszanie, jakie towarzyszyło wprowadzeniu na rynek Windows 2000? To oczekiwania klientów zapewniają firmom zajmującym się oprogramowaniem, takim jak Microsoft, przetrwanie na rynku. W dzisiejszych czasach klienci muszą mieć jakiś powód, aby zachować lojalność względem danej firmy. Obietnica nowego, najnowocześniejszego i najlepszego produktu może być takim wabikiem. Nawet niewielka zapowiedź zmiany wywołuje gwar wśród klientów. Dobrym przykładem jest firma Holden i jej bohaterki samochodów, Monaro.

Konsumenci skuszą się na Twój produkt lub usługę, jeśli zaofertujesz im coś, czego pragną, ale zatrzymasz ich przy sobie, jeśli skusisz ich obietnicą czegoś nowego. Oczekiwanie ma niezwykły i złożony wpływ na zachowania klientów. Jest podniecające. Jest

elektryzujące. Tworzy lojalność, a to właśnie ona zapewnia firmom przetrwanie na rynku. Klienci chcą być pierwszymi, którzy przetestują nowy produkt lub usługę, więc kokietuj ich ciągłym strumieniem nowości.

Pamiętasz linie lotnicze Ansett? Mężczyzna, który w latach 80. kierował nimi, był mistrzem w tej grze. Peter Abeles mamił swoich klientów, a jego spuścizna przetrwała przez jakiś czas. W Australii linie lotnicze Ansett jako pierwsze wprowadziły na rynek bilet elektroniczny („E-ticket”), lotniskowe pokoje wypoczynkowe dla zmęczonych podróżą biznesmenów, lot pierwszą klasą biznesową na trasach międzynarodowych z pokładowym kucharkiem, punkty obsługi stałych klientów, a nawet prywatny parking samochodowy. Każdy wtedy latał liniami Ansett. Klienci oczekiwali czegoś więcej i to właśnie dostali.

W Ansett Peter Abeles i jego następcy zawsze dbali o to, aby „rurociąg” nowych produktów był pełen. Oczywiście, rurociąg jest jedynie metaforą strumienia nowych produktów lub usług wchodzących na rynek, ale mimo że jest to tylko przenośnia, lepiej postaraj się, aby Twój rurociąg nie był pusty.

Musisz utrzymywać produkcję w toku. Właściciel kwaciarni może zaaranżować nową wystawę sklepową albo, tak jak Holden, możesz zbudować od podstaw samochód marki Monaro. Lokalny rzeźnik, u którego się zaopatruję, właśnie to zrobił. Wiele lat temu wykorzystał próżniowe opakowania na mięso, a ostatnio zaproponował klientom filety rybne, które były rozszerzeniem i tak bogatej już oferty produktowej. Ale czasami wystarczy jedynie zmienić kolor opakowania i już masz „nowy” produkt. Niektóre małe i średnie przedsiębiorstwa skorzystały właśnie z takiej możliwości.

Pozwól, że opowiem Ci o mojej znajomej, Michelle Matthews. Michelle w swojej książce *Shopping Secrets* zaprezentowała unikatowe podejście do handlu detalicznego. W książce zostały skatalogowane dziwne i wspaniałe rozwiązania, dalekie od tradycyjnego rozumienia handlu. Potem opracowała *Bar Secrets: Hard to Find Hot Bars and Cool Lounges*. Jednak tym razem nie była to klasyczna książka, a raczej zbiór 52 kart, przypominających karty do gry, które prezentowały życie nocne w Melbourne i Sydney.



Miały rozmiar pudełka od papierosów i wznieciły wśród klientów *ogień*. Pomysł był taki sam jak w przypadku *Shopping Secrets*, ale produkt był nowy, w nowym opakowaniu i zdobył nowe rynki. Oczekując wysokiej sprzedaży, Michelle dbała o to, by jej rurociąg nowych produktów był nieustannie wypełniony. Teraz podbija cały świat, a w roku 2005 otrzymała nagrodę Tourism Victoria Award (w kategorii mediów).

Stań się Flecistą Rozwoju Produktu i obserwuj, jak klienci tańczą tak, jak im zagrasz.

## ZAKUPY DLA LOTNICTWA

W 1973 roku International Lease Finance Corporation (ILFC) wprowadziła ofertę krótkookresowej dzierżawy samolotów. Do tej pory nikt nie wpadł na pomysł wynajmowania samolotów liniom lotniczym. Obecnie ILFC dysponuje bazą 500 – 600 samolotów o wartości 20 – 30 miliardów dolarów amerykańskich. Ale nie tylko to zapewniło im pozycję lidera na rynku. Dzięki stylowi obsługi i cenom typowym dla supermarketu stali się "Harveyem Normanem" przemysłu lotniczego dla klientów z całego świata (wciąż zajmując się wyłącznie dzierżawą). Zadaniem nabywcy jest jedynie dokonanie wyboru samolotu i określenie jego opcji, resztą zajmuje się już ILFC. Dlatego nie dziwi fakt, że nawet po 30 latach ILFC wciąż jest liderem w swojej branży.

## 2. NIE TRENUJ SWOICH LUDZI, ROZWIJAJ ICH

### PRZECENIANIE ZNACZENIA SZKOLEŃ

**Wielkie firmy nie wysyłają swoich pracowników na szkolenia. Tworzą projekty i pozwalają im wnieść wkład w postaci wiedzy i doświadczenia. Następnie słuchają tego, co pracownicy mają do powiedzenia. A to wszystko nie kosztuje ani złotówki.**

W biznesie mówi się o pracownikach jako o najważniejszym zasobie firmy — i to prawda. Twoi ludzie są Twoim najcenniejszym aktywem. A co robisz z cennymi aktywami? Oczywiście inwestujesz w nie!

W przypadku pracowników niekoniecznie oznacza to więcej szkoleń, a raczej większy rozwój. Dobrą wiadomością jest to, że rozwój kosztuje mniej. Jest tańszy niż szkolenia, a w dłuższym okresie prawdopodobnie przyniesie więcej korzyści. Jednak rozwój pracowników wymaga od Ciebie poświęcenia im więcej czasu. Pieniądze są rzadkim dobrem w biznesie, ale czas jest jeszcze radszym zasobem — zatem rozwój oznacza więcej czasu, mniej pieniędzy. Chodzi o to, że wydawanie pieniędzy na rozwój pracowników jest tak naprawdę inwestycją, tak jak przeznaczanie środków na szkolenia. A urok poświęcenia czasu zamiast pieniędzy tkwi w tym, że inwestycja czasowa nie „kosztuje” aż tyle, ponieważ pieniądze nie przechodzą w inne ręce.

Problem ze szkoleniem wiąże się z tym, że nabyte umiejętności zanikną, jeśli nie zostaną wykorzystane. Często wiedza zdobyta w trakcie szkoleń nie jest później wykorzystywana i po prostu się

marnuje. Tak samo jak w przypadku reklamy, która nie jest skierowana do docelowej grupy odbiorców, wiele pieniędzy zostaje zmarnowanych na szkolenia. Kolejny problem związany ze szkoleniami wynika z tego, że nie zawsze łatwo jest ocenić ich rezultaty. W przypadku rozwoju ten problem znika, ponieważ efekty są od razu zauważalne — ludzie pracują lepiej.

Rozwój jest ważniejszy niż trening, ponieważ wiąże się z *dzieleniem* się wiedzą i doświadczeniem, a nie posługiwaniem się nakazami. Zyski są większe, dlatego że rozwój dotyczy całej osoby, a nie jedynie określonego zestawu umiejętności.

Ostatnio przeprowadzałem wywiad z osobą, która powiedziała, że im więcej mówi się o określonej idei, tym lepsza się ona staje. Sam lepiej bym tego nie ujął. Mój rozmówca perfekcyjnie wydestylował esencję rozwoju. Rozwój oznacza dzielenie się swoim doświadczeniem z innymi i może obejmować:

- Współuczestniczenie w projekcie niezwiązanym z Twoimi dotychczasowymi doświadczeniami.
- Poziomy transfer w strukturze firmowej zamiast pionowego.
- Podejmowanie zupełnie nowych działań.
- Uczestniczenie w społeczności firmowej bez względu na to, czy reprezentujesz swoją firmę, czy też nie.
- Zaangażowanie się w działania, a nie jedynie w przekazywanie pieniędzy.
- Generowanie pomysłów w trakcie warsztatów grupowych.

Zauważ, że wszystkie te działania odbywają się w ramach czasu pracy i nie wiążą się z dodatkowymi nakładami finansowymi — rozwój jest mało kosztowny i czasowo efektywny. Oczywiście wymaga poświęcenia czasu, ale nie chodzi tutaj o jego „jakość”. Każda minuta przeznaczana na działania rozwojowe jest wartościowa.

Rozwijaj swoich pracowników zamiast trenowania ich. Pamiętaj, rozwój jest jak wykonywanie ćwiczeń — nie chodzi o to, jak długo ćwiczysz, ale jak często.

## **JAKĄ RÓŻNICĘ CZYNI JEDEN DZIEŃ...**

Psycholog, z którym kiedyś pracowałem nad własnym planem rozwoju, przypomniał mi, że w rozwoju nie chodzi o zdobywanie kolejnych stopni naukowych, odbywanie kolejnych szkoleń i uczestniczenie w konferencjach, a raczej o rzeczy, które możesz zrobić na co dzień w swoim biurze. Innymi słowy, rozwój dotyczy „małych rzeczy”. Psycholog poradził mi skoncentrować się na polepszeniu relacji ze współpracownikami, zrozumieniu ich motywacji, bardziej uważnym słuchaniu i precyzowaniu intencji przed zakończeniem spotkania. Czyli miałem rozwijać umiejętności potrzebne do wykonania zadania, a nie wyłącznie skupiać się na jednym obszarze wiedzy, tak jak zwyczajowo dzieje się na szkoleniach. W ciągu ostatnich kilku lat moje wyniki i efektywność pracy bardzo się poprawiły. Małe rzeczy, wielkie efekty.