

„SZKLANY SUFIT” W (NIE TYLKO) MAŁYM BIZNESIE

CZYLI: DLACZEGO SAM “NOS” JUŻ DZISIAJ NIE WYSTARCZA.

Tysiące firm np. transportowych, internetowych, firm „drobnych usług”. Większość z nich to małe firemki, których właściciele stawiają czoła wyzwaniom dzisiejszej ekonomii. Ekonomii „zimnej”, twardej, której prawa nie biorą pod uwagę słów: „staram się”, „jestem pracowity(a)”, „robię dobrą robotę”, „zależy mi” czy „przecież mam dobre relacje z klientami” – a już – nie daj Boże – „mam dobre ceny”. Kiedy jednak zapytamy tego właściciela „Czy wiesz, że Twoje usługi to produkt typu *commodity*?” najczęściej pojawia się zaskoczenie. Nie mówiąc już o sytuacji, gdy spytamy: „I co w związku z tym?”

A oto definicja pojęcia *“commodity product”*: „Grupa dóbr, na które jest zapotrzebowanie, jednak, które – dostarczone na rynek – nie charakteryzują się zróżnicowaniem jakościowym.”

Konkurowanie na takim rynku więc - jest wyzwaniem. W siedmiu poprzednich artykułach dowiedzieliśmy się, że konkurowanie ceną zaprowadzi nas „donikąd”. Wiemy już, że, adaptując filozofię Sprzedaży Transformacyjnej, dystansujemy się od codziennych „dożynek cenowych”. To kluczowy mechanizm konkurencyjności. Nie jedyny jednak. Innym obszarem, dzięki któremu możemy konkurować skutecznie, jest wydajne ZARZĄDZANIE FIRMA, jako ORGANIZMEM BIZNESOWYM oraz jako ZESPOŁEM LUDZI. Następne kilka artykułów poświęcone będzie właśnie temu obszarowi. Poznamy między innymi takie pojęcia, jak: socjo-społeczną zmianę z kija i marchewki na *mechanizm MiKM (motywacja i konsekwencja menedżerska)*, *krzywe zmiany* jako niezwykle praktyczne narzędzie w rozwijaniu firmy i jej poszczególnych obszarów (z super-prostą i ciekawą zasadą 20-60-20), nowoczesne metody (i proste!!!) *budowania efektywnego i wydajnego zespołu*, *4 konkretne narzędzia wpływające na motywację podopiecznych* czy też jedno z najbardziej przydatnych narzędzi zarządzania – *6 poziomów delegowania*.

Najpierw jednak, przyjrzyjmy się pewnym brutalnym faktom, dotyczącym barier wdrażalności nowoczesnej wiedzy zarządczej, a właściwie mechanizmom psychologicznym, które mogą być „ukrytym” powodem sytuacji, gdzie – w pewnym momencie - ... będzie za późno.

Ogólnie znanym jest fakt, iż – na rynkach dojrzałych, wysoce konkurencyjnych - więcej niż połowa nowo otwartych biznesów po dwóch latach już nie istnieje. Formy zakończenia ich działalności są różne: od świadomego zrezygnowania z dalszego prowadzenia działalności, po zmuszenie do rozwiązania firmy na skutek niewypłacalności zobowiązań, czyli bankructwa. Wśród pozostałych „przy życiu” firm, ponownie, zdecydowana większość wegetuje, utrzymując się przez lata na granicy opłacalności, nie mówiąc już o dynamicznym rozwijaniu się. W rezultacie, co najwyżej kilka firm z „naszej” setki osiąga sukces i ich rozwój jest kontrolowany.

Zmiana relacji popytu do podaży w Polsce zredefiniowała „naszą ekonomię”, większość wiedzy „marketingowo-sprzedażowej” nadaje się do lamusa, jest nieprzydatna (a właściwie wiedzy tylko sprzedażowej, bo w latach 1990 – 2010 byłoby nadużyciem stwierdzić, że istniał marketing „przez duże M”). Ilość bankructw rośnie. W tym bankructw firm, które istniały przez lata.

Dlaczego się tak dzieje? Czyżby to brak szczęścia? A może gdzieś tam w górze istnieje jakaś niewidoczna gołym okiem przeszkoda, nie pozwalająca przebić się w górę? Czyżby SZKLANY SUFIT? Wydawać się może, iż odpowiedź na to pytanie - gdyby była znana - mogłaby ustrzec przed popełnieniem popularnych błędów wielu tych, którzy kroczą przez świat biznesu. Niestety, takie założenie, jak pokazuje praktyka, samo w sobie jest błędne. Dlaczego? **Otóż sama odpowiedź na pytanie: „Dlaczego się tak dzieje?” nikogo nie ustrzeże przed powielaniem błędów.** Natomiast dopiero *poznanie mechanizmów pozwalających na wprowadzenie tej wiedzy* w życie może to uczynić.

W mojej pracy konsultingowej spotykam się z setkami „początkujących” i dziesiątkami tych „początkujących dłużej”. Niezależnie od typu biznesu czy też nacji osób prowadzących biznes ich wiara we własne siły, w swój pomysł oraz w swoją kreatywność w większości przypadków przesłania prawie zupełnie wymowę brutalnych faktów i ostrzeżenia tych, którzy z zewnątrz, dzięki swojemu doświadczeniu, zauważają je i sygnalizują. Co jest jednak jeszcze ciekawsze, a raczej jeszcze smutniejsze, to fakt, że w grupie „wegetującej” zdecydowana większość dalej UPARCIE BRNIE W TYM SAMYM KIERUNKU, ciągle pozostając w przekonaniu, że argument siły (przepchnę to w końcu; już jestem prawie tuż, tuż; albo: ten rok wreszcie musi być lepszy!) jest lepszy niż siła argumentu (wiedzy, analizy, umiejętności samokrytycznego spojrzenia na sytuację i na swoje postępowanie). Nie ukrywam też, że w początkowej fazie mojego życia jako przedsiębiorcy, sam „odczułem” tę tendencję u siebie. Na szczęście ktoś-coś mnie „przebudziło”, dzięki czemu mogłem potem rozwinąć swoją firmę i obsłużyć w niej ponad 60 tysięcy klientów.

Każdy z nas przytakuje głową, kiedy słyszy słowa Karola Darwina, iż „Nie ten gatunek przetrwa, który jest najsilniejszy czy też najbardziej inteligentny, ale ten, który potrafi się przystosować do zmian”. Jest to dla nas oczywiste, gdyż logiczne i łatwe do zaobserwowania. Wniosek dla każdego, w tym także dla biznesmena, jest też logicznie prosty: jeżeli chcę się rozwijać i rozwijać to co prowadzę, to **muszę zmieniać przede wszystkim siebie** reagując na zmiany w otoczeniu. Żeby efektywnie konkurować, muszę nawet wyprzedzać część zmian „mojego” świata, aby być w czołówce peletonu.

Za logicznymi wnioskami jednak najczęściej nie podąża logiczne postępowanie. Dlaczego? Powodów jest kilka. Jednym z nich jest SIŁA PARADYGMATU, która, chociaż czasami wzmacnia naszą konsekwencję, to jednak – na DŁUŻSZĄ METĘ – OGRANICZA WYKORZYSTANIE NASZEGO POTENCJAŁU. Potencjału naszych osobistych możliwości jak i potencjału organizmu, który zbudowaliśmy dzięki naszej inicjalnej kreatywności. Paradigmat to nasze, osobiste, indywidualne, ale przez to ograniczone widzenie świata. Czasami ograniczone do tego stopnia, że człowiek przekonany jest, iż widzi wszystko, a w rzeczywistości prawie niczego nie widzi. Jakże często słyszy się takie oto reakcje: „...jestem w biznesie już od 10 lat i wiem, że się inaczej tego zrobić nie da”. Słowa te są w rzeczywistości jedynie tarczą



ochronną, która jednak ani trochę nie chroni przed narastającą frustracją, spowodowaną swego rodzaju bezsilnością.

W naturze ludzkiej jest obawa przed zmianami. Pomimo tego wytrwale wymagamy zmian od naszych dzieci, od partnerów czy też od pracowników. Sami jednak udowadniamy swoim postępowaniem, że nasza podświadomość traktuje nas samych jak tych, którzy już wiedzą wystarczająco dużo. Tak oto tkwimy w PARADYGMACIE WYSTARCZALNOŚCI... W „towarzystwie” potrafimy się czasami chełpić własnym samokrytycyzmem, a na co dzień szukamy powodów naszych porażek w postępowaniu innych. Kiedy firma od 5 lat nie powiększa ani swoich obrotów ani zysków, mimo usilnych, stereotypowych starań, najczęściej tłumaczymy to ekonomią, zbyt silną konkurencją, brakiem szczęścia czy też po prostu mamimy się mrzonką o „na pewno lepszym” przyszłym roku. Stres i frustracja narastają, ale my „przyzwyczajamy się” do niego, czasami nawet przyjmując komentarz innych, że „potrafimy to wytrzymać”, jako komplement.

Dlaczego ten paradygmat jest w nas tak silny, mimo, że fakty i logika codziennie podpowiadają, że to właśnie NAM czegoś brakuje? Istnieją trzy zasadnicze powody tej sytuacji.

Po pierwsze, wielu tym, którzy posiadli siłę charakteru i śmiałość by rozpocząć działalność na własną rękę, brakuje świadomości o NIEBEZPIECZEŃSTWIE POZOSTAWANIA W PARADYGMACIE SAMOWYSTARCZALNOŚCI, a nawet świadomości istnienia tego paradygmatu. Szukamy na zewnątrz. Ta sytuacja jest szczególnie charakterystyczna w Polsce właśnie teraz, gdyż przez ostatnie kilkanaście lat było relatywnie łatwo rozwinąć biznes, gdyż rynek był ciągle nienasycony, popyt był większy od podaży. Ta sytuacja się zmieniła. Mimo, że nie ma jeszcze jakości konkurowania na najwyższym światowym poziomie, to jednak nasycenie ilością produktów i usług już następuje. Sukcesy z przeszłości nie definiują ich automatycznej kontynuacji.

Drugi powód tego, że ich „dziecko” nie rozwija się, wegetuje i pozostaje w ciągłym stanie zagrożenia, to BRAK REALNEJ WIEDZY NA TEMAT MECHANIZMÓW TOWARZYSZĄCYCH ROZROSTOWI BIZNESU. Podstawą tej wiedzy jest świadomość, że te same cechy, które pozwoliły na rozpoczęcie i rozwinięcie działalności, na pewnym etapie wzrostu SĄ NAJWIĘKSZĄ BARIERĄ DALSZEGO ROZBUDOWYWANIA ORGANIZACJI – co opisuje klarownie tzw. Model Grainera (wystarczy wpisać w wyszukiwarce internetowej to hasło, aby ujrzeć przejrzyste ten mechanizm).

I wreszcie powód trzeci to BRAK WYKSZTAŁCENIA W SOBIE NAWYKÓW EFEKTYWNEGO DZIAŁANIA I NIEZNAJOMOŚĆ SYSTEMÓW wzmacniających konsekwentną koncentrację na priorytetach, czyli: brak efektywności w zarządzaniu swoim czasem i energią lub – ujmując krócej – brak działań systemowych oraz brak korzystania z podstawowego narzędzia efektywności osobistej i grupowej: Systemu Zarządzania Czasem (www.organizerpolska.pl).

Najczęściej właściciel firmy budowlanej jest specjalistą od przebudówek i budowania domów, ale nie zdaje sobie sprawy, że jego rolą jest praca nad firmą a nie w firmie. Dlatego dużo czasu spędza „na budowie”, a nie na budowie swojego biznesu. Właściciel firmy spedycyjnej wie, ile kosztują usługi, które sprzedaje. Nie ma jednak często pojęcia, jak motywować zespół ludzi, którzy te transakcje w jego firmie przeprowadzają – aby uzyskiwali nie tylko wolumen, ale i marżę. Nie zdaje sobie sprawy, że klienci przynoszą pieniądze do firmy, ale zysk wypracowują pracownicy. „Ja im płacę” – mówi z oburzeniem – a przecież już w „średniowiecznej wiedzy” o biznesie wiadomo było, że pieniądź jest jednym z najsłabszych motywatorów i działa tylko na krótką metę. Szef „ledwo powłóczącej nogami” firmy transportowej twierdzi, że jego serwis jest wspinały, ale po prostu niedobra konkurencja psuje rynek, a poza tym to klienci nie wiedzą, co jest dobre. Sam jednak nie ma pojęcia na temat pozycjonowania marketingowego, a słowo marketing kojarzy jedynie z reklamą, co bardzo często jest wystarczającą przyczyną stagnacji. Mija miesiąc, dwa, a potem dwa lata. Firma nie przynosi zysków. Tak, oczywiście, edukacja jest ważna, ale „...ja jestem zbyt zajęty”. A przecież brzmi to tak, jakby kierowca powiedział: „Jestem zbyt zajęty trasą i na tyle mi się spieszy, że nie mam możliwości zatankować”. Brzmi śmiesznie?

Niestety, nie jest śmieszne, gdy okrojone wakacje okupione są zwariowaną pracą przed nimi i po nich (jeżeli w ogóle są wakacje), kiedy jedynym powodem do kupienia sobie lepszego samochodu jest wewnętrzna chęć zabicia frustracji wynikającej z braku zysków, kiedy nagle zauważam, że ZAMIAST PROWADZIĆ BIZNES, ABY ŻYĆ – ŻYJĘ, ABY PROWADZIĆ BIZNES. A mimo to wierzymy w nasz własny „nos”. Bo przecież enigmatyczna, ale istniejąca w naszej podświadomości gwiazda powodzenia, pojawi się niedługo w naszej rzeczywistości i wskaże nam drogę do sukcesu.

Rzeczywistość jednak mówi „NIE”. Dane statystyczne wskazują, że przytłaczająca większość biznesów nigdy nie zobaczy żadnej „gwiazdy powodzenia”. Prawo wielkich liczb jest w tym wypadku okrutne udowadniając, że nie ma szybkich zwycięstw. „Zarobił milion w jeden dzień” – mówimy.



Ale pomijamy fakt, że przygotowywał się do tego przez 10 lat. To, co jest najważniejsze w tym powiedzeniu, to nie słowo „milion” ale zwrot „PRZYGOTOWYWAŁ SIĘ”. Rozwijał się, pracował nad sobą, uczył się, poszukiwał, współpracował, nauczył się słuchać empatycznie, był pokorny, był cierpliwy ale dociekliwy, był samokrytyczny i wyciągał wnioski, czasami wykorzystywał okazję, ale jednocześnie zawsze starał się wypracować lepszą sytuację. Nie był tylko zajęty pracą, ale starał się pracować efektywnie. Życie uczyło go ostrożności, w szkole nauczył się przewidywania. Codzienność dostarczała mu wyzwań, a na kursie biznesowym nauczył się planowania. Klienci wymagali od niego giętkości zachowań a na warsztatach poznał sposoby kontrolowania emocji, fundamentu rozwoju jakiegokolwiek biznesu. Doświadczenie budowało w nim charakter, a szkoła dawała mu narzędzia.

A inni przebić w górę się nie mogą.

Tam w górze, zaraz nad nimi, istnieje niewidoczny sufit i do tego bardzo twardy. Tak twardy, jak twarda jest siła „paradygmatu samowystarczalności”, w którym tkwił. Gdyby nie ten szklany sufit nad nimi i nad ich biznesem... I wciąż kołatająca się myśl, że przecież tak niewiele brakuje, a byłoby wspaniale... Mają rację! Niewiele brakuje. Trzeba jedynie ten brak uzupełnić. Nie teorią, ale praktyczną i konkretną wiedzą, wykorzystywaną przez tych, którym zazdrościmy ciągłego rozwijania swoich firm. Opłaci się. Ale, żeby ten fakt zaakceptować, trzeba rozpocząć od zdania sobie sprawy, że niezbędną w biznesie, fundamentalną cechą osoby zarządzającej, powinna być pokora. To ona pozwala zwrócić wzrok na siebie samego i na odwagę spojrzenia przez inny, urealnający pryzmat.



