

Rozwój firmy, czyli uświadomiona konieczność

Zdecydowaliśmy się. Założyliśmy działalność gospodarczą. Mamy pierwszego klienta, drugiego i trzeciego. Zapłacili! Po raz pierwszy zarobiliśmy w naszej firmie na czysto, po odjęciu kosztów – lokalu, materiałów, telefonu. Co dalej? Należy nam się jakaś „pensja”. Ale... potrzebujemy tysiąca rzeczy, od drobiazgów na wyposażenie „biura” (czyli biurka w sypialni, kantorku lub garażu), przez oprogramowanie, narzędzia, materiały piśmienne, zależnie od branży. Krótko mówiąc, będziemy inwestować, bo chcemy się rozwijać.

Pisaliśmy już o tym, co zrobić z pierwszymi zarobionymi pieniędzmi – zapewne z pracy wakacyjnej – i sugerowaliśmy inwestycje w siebie, zwłaszcza w edukację. Statystyka potwierdza potoczne obserwacje, że im lepsze wykształcenie, tym lepsze zarobki. Oczywiście podobnie – im wyższe kwalifikacje, umiejętności, większa wiedza, tym łatwiej osiągnąć sukces, prowadząc firmę, choć nigdy nie ma gwarancji. Obok wiedzy i kompetencji w branży, jakości produktów i usług, potrzebna jest znajomość finansów, marketingu, podstawowych zasad zarządzania czy pracy z ludźmi.

Jednak wiedza to nie wszystko, by firma przetrwała. Mamy silną motywację do rozwoju firmy, bo najgorsze jest stanie w miejscu. Dla tych, którzy nie lubią ryzyka, już rozpoczęcie działalności gospodarczej jest poważnym wyzwaniem. Im podsuwam metodę kaizen jako sposób podejścia do rozwoju. Jak piszą fani, „kaizen to idea nieustannego rozwoju, krok po kroku, bez rewolucji, lecz systematycznie. W tym systemie myślenia o rozwoju najważniejsze jest to, aby unikać stresu związanego z dużymi zmianami, wywołującymi niepokój, reakcję obronną, strach, a w rezultacie frustrację z braków efektów”.

Zresztą małe zmiany mogą prowadzić do dużych efektów. Jak wiadomo, reguła Pareto twierdzi (i sprawdza się w przeróżnych sytuacjach), że 80 procent efektów otrzymujemy z 20 procent rozwiązań, nakładów itd.

Wspomniałem o kaizen, bo pokazuje on ważną kwestię. Mianowicie w rozwoju istotna jest nie tylko strona finansowa czy organizacyjna, lecz także psychologiczna. Ale nie tylko ona. Weźmy strategię.



Mogłoby się wydawać, że tylko duże firmy muszą mieć wizję rozwoju i strategiczny plan. Jaką bowiem wizję i strategię może mieć opiekunka do dziecka czy hydraulik? Otóż nieprawda, nawet najmniejsze mikro- czy jednoosobowe firmy też powinny mieć wizję i strategię, i to zapisaną choćby w kilku zdaniach. Pomyślcie – jako ćwiczenie domowe – jaka może być strategia rozwoju działalności gospodarczej hydraulika czy właściciela sklepiku z warzywami. Prawda, że to nie takie trudne?

Strategia pozwala na zaplanowanie działalności i rozwoju oraz efektywniejsze użycie posiadanych środków, których w najmniejszych firmach jest relatywnie najmniej. Strategia dyscyplinuje myślenie o firmie i jej przewadze konkurencyjnej.

Ważne, by zdawać sobie sprawę, jakie są fazy działalności każdej firmy. Dr Aleksander Kisil i Wojciech Dudziak z Uczelni Łazarskiego stworzyli ciekawy, autorski schemat rozwoju mikrofirmy (<http://biznesblog.lazarski.pl/?p=976>).

Etap 1 to wykluczanie się firmy – piszą autorzy. Przedsiębiorca lub wspólnicy (często znajomi z pracy lub małżonkowie) ustalają, co będą robić, na czym ma polegać nowy biznes. Powstają pewne wizje przedsiębiorstwa w przyszłości, ale przede wszystkim określane są konkretne działania „na teraz”. Podczas pierwszego etapu motywacja przedsiębiorców jest bardzo wysoka, liczą się prawie wyłącznie pierwsze zamówienia i pierwsi klienci.

Etap 2 to zbudowanie podstaw. Po zrealizowaniu pierwszych zamówień od klientów i potwierdzeniu profilu firmy, a nawet sposobu jej działania, następuje sformalizowanie działalności. Zazwyczaj na tym etapie zarysowuje się trwalszy podział pracy i struktura organizacyjna.

Etap 3 to pierwszy okres spontanicznego rozwoju. Pierwsze zamówienia „poszły dobrze”, zręby organizacyjne już są, zatem można brać się ostro za biznes. Rozrost grupy klientów widoczny jest gołym okiem. Motywacja przedsiębiorców jest wciąż duża, ale funkcjonowanie firmy wymaga od nich ogromnego wysiłku. Jest to ciężka orka od rana do wieczora, tym bardziej że właściciele są zaangażowani podwójnie – sami pracują przy

realizacji zamówień oraz zarządzają firmą – trzeba płacić rachunki i wynagrodzenia, ogarniać księgowość, logistykę, korespondencję, wyjazdy itd.

Etap 4 to „zadyszka i korekta”. W końcu przychodzi moment, w którym firma łapie zadyszkę, właściciele zaczynają odczuwać zmęczenie. Pojawiają się pierwsze problemy z realizacją zamówień: jakość jest nie taka, jak miała być, pracownicy nie mieszczą się w terminach, koszty eksplodują. Nadchodzi opamiętanie. Jak to dalej poprowadzić? Czy nie przebrałymi miary? Czy damy radę?

To prosta, ale ciekawa analiza (etapów jest więcej, ale nas interesują te cztery pierwsze). Pokazuje, że nietrudno popełnić błędy już na początku, a mając w pamięci zdefiniowany cykl rozwoju, łatwiej podejmować trafne decyzje dotyczące sposobu pracy czy inwestycji.

W księgarniach można znaleźć sporo książek o inwestycjach, marketingu i finansach firm. Warto czytać, ale najpierw w dobrej księgarni przejrzymy, co jest dostępne na rynku, bo w wielu przypadkach są to albo akademickie algoty, albo matowartościowe zbiory „złoty myśli” różnych guru od zarządzania, którzy dorobili się majątku na pisaniu książek o dorabianiu się majątku, ale sami niczego nie złożyli i nie rozwinęli.

Tym bardziej, że do analizy, czy kupić urządzenie lub maszynę, wystarczy parę stron informacji z internetu na temat aktualnej wartości netto (NPV) i wewnętrznej stopy zwrotu. Resztę można policzyć samemu korzystając z kalkulatora i ewentualnie tablic zmienności wartości pieniądza w czasie. A potem i tak wynik należy przepuścić przez własną głowę i zdrowy rozsądek, na przykład po to, by ocenić ryzyko danej operacji.

Skupiliśmy się na inwestycjach w firmę i jej rozwój, bo to naturalna odpowiedź na pytanie, co zrobić z pierwszym zyskiem firmy. Na koniec jednak jeszcze jedna kwestia tylko pozornie drobna: przy decydowaniu, co zrobić z pierwszymi pieniędzmi zarobionymi w firmie pomyślny, ile czasu poświęcimy na podjęcie decyzji. Przy większych wydatkach – oczywiście nie należy się spieszyć, bo błędy są kosztowne. Ale nie trzeba trawić pół dnia na sprawdzenie, gdzie są najtańsze w mieście karteczki samoprzylepne. Pamiętajmy bowiem: nasz czas ma wartość. Z każdym dniem, z każdym doświadczeniem – coraz większą.