

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

Zarządzanie wzrostem firmy

Autor: Angie Mohr

Tłumaczenie: Monika Szczęsny

ISBN: 83-246-0091-4

Tytuł oryginału: Managing Business Growth:
Get a Grip on the Numbers That Count

Format: A5, stron: 160



Spójrz, jak żyją mali przedsiębiorcy. Nie mają chwili spokoju. Bieżące sprawy firmy spędzają im sen z powiek. Ciągłe są zabiegani i gubią się w natłoku spraw. A wyniki działalności nie dają im satysfakcji. Jeżeli tak postępujesz, to nie prowadzisz firmy w żadnym kierunku, lecz dryfujesz wraz z nią.

Kto powiedział, że biznes musi tak wyglądać? Twoja firma może funkcjonować bez zacięć nawet, gdy jesteś nieobecny. Pomyśl, ile swobody i czasu możesz przez to zyskać. Będziesz mógł poświęcić czas na to, co lubisz, a także na sprawy, które tradycyjnie odkładałeś na później: analizę finansów firmy, poszukiwanie atrakcyjnych możliwości w otoczeniu czy zdobywanie informacji o rynku. Przestań niewolniczo pracować i łątać dziury, a zajmij się tym, co jest rolą przedsiębiorcy: zarządzaniem i planowaniem działań firmy.

96% małych firm upada w ciągu pierwszych 10 lat działalności. Przerażające, ale bardzo prawdziwe. Możesz poprawić tę statystykę. Jak? Przez lepsze zarządzanie finansami. To nie konkurencja ani siła wyższa decyduje o tym, że firma upada. Problemem jest to, że przedsiębiorcy często błędnie pojmują swoją rolę w firmie. Fryzjerowi wydaje się, że skoro potrafi ścinać włosy, to bez problemu poradzi sobie z prowadzeniem salonu fryzjerskiego. A ktoś, kto parzy dobrą kawę, chce założyć kawiarnię. Takie myślenie jest złudne. Jako przedsiębiorca potrzebujesz wiedzy o tym, jak kierować całą firmą, a nie o tym, jak wykonywać w niej poszczególne zadania.

Autorka, Angie Mohr – doświadczony ekspert od zarządzania finansami i rozwojem przedsiębiorstwa – podpowie Ci, jak:

- zarządzać finansami (podstawy księgowości i planowania finansowego);
- kierować wzrostem firmy (poszerzanie rynku zbytu, planowanie działań w długim okresie);
- organizować czas pracy i przeznaczać go na działania strategiczne;
- stworzyć system firmy: zamienić przedsiębiorstwo w sprawną maszynę;
- analizować otoczenie (klienci, konkurenci i dostawcy);
- skutecznie inwestować w marketing i reklamę;
- prowadzić politykę kadrową (prawo pracy, zasady wynagradzania);
- określać wartość firmy.

Spis treści

Wstęp	11
1. Człowiek sukcesu	15
Dlaczego małe firmy upadają	15
Zarządzanie firmą zamiast wykonywania jej zadań	16
Cztery podstawowe fundamenty	17
Studium przypadku	18
Nastawienie na sukces i wizja	18
Prowadzenie księgowości	18
Zarządzanie finansami	20
Planowanie i działania strategiczne	20
2. Cykl życia firmy	23
Trzy fazy życia firmy	23
Wzrost	24
Dojrzałość	25
Spadek	26
W jakiej fazie cyklu życia znajduje się Twoja firma?	27
Jak Twoja firma może wykorzystać te informacje?	28
3. Podejście systemowe	31
Anatomia franczyzy	32
Korzyści wynikające z podejścia systemowego	32
Firma jako maszyna	33
Stań się głównym mechanikiem	34

4. Analiza status quo	37
Nastawienie na sukces i wizja	37
Prowadzenie księgowości	38
Zarządzanie finansami	38
Planowanie i działania strategiczne	39
Zapracowany przedsiębiorca	39
Definiowanie procesu i procedur	41
5. Rozwój firmy	45
Cele Twojej firmy	45
Zysk	47
Niezależność	47
Rozpoznanie	48
Spokój umysłu	48
Plan rozwoju	48
Rozwój korzystny a niekorzystny	49
Trzy strategie rozwoju firmy	50
Zdobywanie nowych klientów	51
Poszerzanie oferty	52
Zwiększanie częstotliwości zakupu	52
Koncept dźwigni	53
6. Analiza przychodów	57
Ilu masz klientów?	58
Jak często klienci przychodzą do Ciebie?	60
Ile pieniędzy średnio wydają Twoi klienci?	61
Jacy są Twoi klienci?	63
Zrezygnuj z nich!	64
Następny krok	64
7. Twoja strategia	67
Określenie wizji firmy	67
Misja firmy	69
Twój plan operacyjny	71
Wizja firmy „Centrum Usług Hydraulicznych”	71
8. Testowanie zmian	75
Reklama	76
Ceny	78
Otoczenie	80

9. Twój produkt lub usługa	85
Dlaczego konsumenci mieliby skorzystać z Twojej oferty?	85
Konkurencja cenowa	86
Konkurencja w oparciu o wartość	87
Co wyróżnia Twoją firmę?	88
Sprzedaż produktu	89
Licytowanie	89
Sprzedaż usług	90
Szkolenie klientów	93
10. Kontakty z klientami	95
Kontakt telefoniczny	95
Sztuka finalizowania transakcji	97
Zwiększanie liczby osób dzwoniących	97
Zwiększanie wartości wskaźnika konwersji	99
Stosowanie skryptów	102
Identyfikowanie osoby dzwoniącej	103
Śledzenie zmian wartości wskaźnika konwersji	104
11. Twój marketing i reklama	107
Długofalowa wartość klienta	107
Pokrycie kosztów „dziur”	110
Klienci przyciągają klientów	111
12. Twoi ludzie	113
Jak się dowiedzieć, czy nadszedł czas na zatrudnienie kogoś?	113
Co będzie robić nowy pracownik?	115
Przepisy prawa pracy	117
Przyciąganie wykwalifikowanych pracowników	117
Rozmowa kwalifikacyjna	119
Zatrudnianie przez agencję pracy	120
Wynagrodzenie pracownika	121
Do widzenia, do zobaczenia, na razie, cześć	122
13. Twoje systemy	125
Cel systematyzacji	126
Zasady pracy	127
Wprowadzanie ulepszeń	129

14. Zakup innej firmy	133
Inny sposób na rozwój	133
Co kupujesz?	134
Zakup aktywów	135
Zakup udziałów	135
Wartość firmy	136
Baza klientów	136
Wycena przejmowanej firmy	137
Cena minimalna	138
Cena maksymalna	138
Porównywanie korzyści z różnych opcji inwestycyjnych	139
15. Strategie wyjścia	141
Twoje osobiste cele	141
Przygotowania do sprzedaży	142
Przekazanie firmy dzieciom	142
Sprzedaż firmy osobom trzecim	142
Likwidacja firmy	143
Jaka jest wartość mojej firmy?	144
Przygotowanie do sprzedaży	144
Mechanizm sprzedaży	145
16. Co dalej?	149
Kilka słów na koniec	150
A Źródła	151
B Słowniczek	153

2

Cykl życia firmy

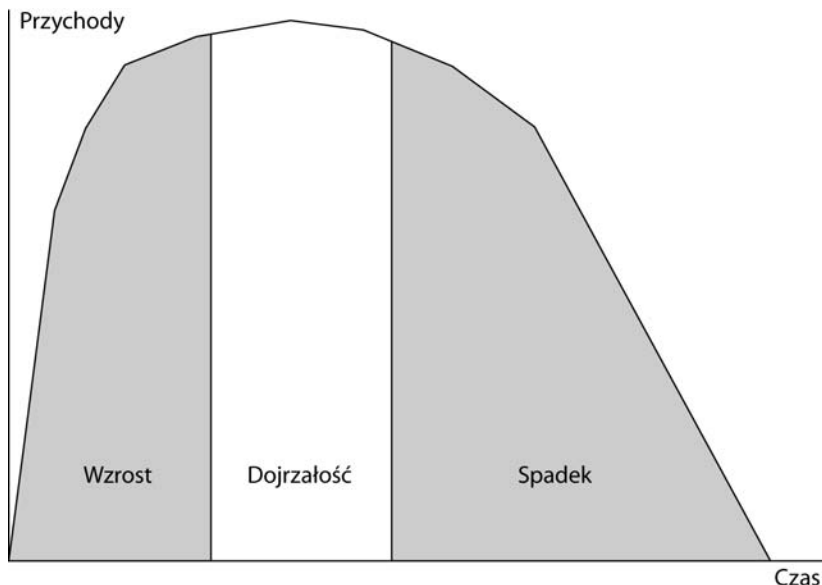
Niełatwe może okazać się dla Ciebie myślenie o firmie, w szczególności Twojej własnej, jak o przedsięwzięciu o określonej długości życia. Z pewnością chciałbyś, żeby Twoja firma przeżyła Twoje dzieci i wnuki — żeby istniała nawet za 500 lat. Ale to mało prawdopodobne.

Prawie niemożliwe jest określenie, jak długo będzie działać Twoje przedsiębiorstwo. Niektóre firmy istnieją od pokoleń, ale i one kiedyś znikną. Japoński Hotel Hoshi istnieje już 718 lat i przetrwał prawie przez 50 pokoleń rodziny Hoshi. Firma Barovier & Toso produkuje szkło w Wenecji od 1295 roku. Najdłużej istniejąca firma rodzinna w Wielkiej Brytanii, John Brook & Sons, Ltd., działa od roku 1541. W Ameryce Północnej firma the Hudson's Bay Company rozpoczęła handel futrami w 1670 r. Każde z tych przedsiębiorstw przeszło w swojej długiej historii okresy wzlotów i upadków, ale wszystkie one podlegały temu samemu cyklowi życia, który teraz czeka i Twoją firmę.

Trzy fazy życia firmy

Każda firma przechodzi w czasie swojego trwania naturalną ewolucję. Jedyna różnica między poszczególnymi przedsiębiorstwami tkwi w szybkości przechodzenia przez kolejne etapy procesu.

Naturalny cykl życia firmy można podzielić na trzy fazy: wzrost, dojrzałość i spadek (patrz rysunek 2.1). Każda faza ma swoje charakterystyczne



Rysunek 2.1. *Cykl życia firmy*

cechy. Firma będąca w fazie wzrostu charakteryzuje się zupełnie odmienną dynamiką działania oraz trendami od firmy znajdującej się w fazie spadku.

Przyjrzyjmy się dokładniej poszczególnym fazom.

Wzrost

To czas, kiedy firma wchodzi na rynek. Fazę wzrostu cechuje niski lub zerowy płynność finansowa, gwałtowny wzrost i opóźnienia w produkcji.

Firmy dopiero rozpoczynające swoją działalność często uświadamiają sobie, że ich wydatki są większe niż wpływy. Jeśli zaczynasz swój biznes od zera, najpierw musisz stworzyć bazę klientów firmy, a dopiero potem myśleć o przychodach. Ale stałe koszty, takie jak czynsz, wynagrodzenia dla pracowników, ubezpieczenie, musisz płacić bez względu na to, czy masz 1000 klientów czy też nie masz ich w ogóle. Kłopoty z płynnością finansową na tym etapie można chwilowo rozwiązać za pomocą własnych inwestycji bądź kredytu bankowego.

Generalnie te przedsięwzięcia, które wymagają dużych nakładów inwestycyjnych (np. zakupu specjalistycznego sprzętu), w fazie początkowej

charakteryzują się dużymi problemami z płynnością finansową. Zyski pojawiają się wtedy, kiedy poziom przychodów jest wystarczająco wysoki, aby pokryć koszty bezpośrednie związane z produktem bądź usługą oraz koszty administracyjne.

Firmy w fazie wzrostu odnotowują gwałtowny przyrost przychodów, co jest oczywiste w sytuacji, kiedy zdobycie pierwszego klienta oznacza największy marginalny przychód. Jeśli firma wypełniła jakąś niszę rynkową, to jej klientami stają się dotychczasowi klienci innych firm albo ci, którzy dopiero uświadomili sobie zapotrzebowanie na ten produkt lub usługę. Baza klientów będzie rosła do momentu zaspokojenia potrzeb rynku (tj. do czasu zdobycia wszystkich możliwych klientów). Wówczas Twoja firma przechodzi w fazę dojrzałości.

Kolejną charakterystyczną cechą fazy wzrostu jest maksymalne wykorzystywanie zdolności wytwórczych firmy. Na przykład właściciel zakładu produkcyjnego będzie wykorzystywał maksimum możliwości sprzętowych, zanim zakupi nowe maszyny. Właściciel firmy usługowej każe swoim pracownikom pracować po godzinach, nim zdecyduje się zatrudnić kogoś nowego.

Wynika to w głównej mierze z ograniczonych środków finansowych oraz ujemnej płynności finansowej, o której mówiliśmy już wcześniej. Jeśli nie masz pieniędzy na zakup nowego sprzętu, starasz się wykorzystywać dotychczasowy sprzęt tak długo jak to możliwe. Inny powód, który wpływa na dochodzenie do maksimum zdolności wytwórczych firmy, związany jest z umiejętnością (bądź jej brakiem) przewidywania popytu na oferowany produkt bądź usługę. Jeśli okazał się większy niż wcześniej zakładano, firma pracuje na maksymalnych obrotach, aby zrealizować zamówienia na czas. Dopiero po dłuższym okresie istnienia firmy przedsiębiorca zaczyna lepiej rozumieć rynek oraz pojawiające się na nim trendy i wtedy kwestie produkcji nie są już tak absorbujące.

Gdy firma poznała już dobrze rynek, swoich klientów i wchłonęła większość nadwyżki popytu rynkowego, zaczyna wchodzić w fazę dojrzałości.

Dojrzałość

W fazie dojrzałości firma ma już określoną pozycję rynkową i potrafi dokładnie prognozować swoje przychody i koszty.

Fazę dojrzałości cechuje stabilny wzrost przychodów (prawdopodobnie 5 – 10% rocznie) oraz wysoka płynność finansowa. Dojrzałe firmy zapewniają inwestorom stałe zyski, a dyrektorom stabilne wynagrodzenia.

Przedsiębiorstwa znajdują się w fazie dojrzałości tak długo, aż nie zaczną odnotowywać spadku, który może wynikać z kurczenia się rynku lub zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym firmy.

To w tej fazie firma musi zacząć planować swoje zniknięcie (mniej więcej tak samo jak człowiek, który musi zadbać o swoją przyszłą emeryturę, zanim wejdzie w wiek emerytalny). W rozdziale 15. zajmiemy się strategiami wyjścia z rynku dla firm znajdujących się w fazie dojrzałości.

Spadek

Każde przedsiębiorstwo w którymś momencie zaczyna zwalniać tempo wzrostu. Przychody zaczynają spadać i ponownie pojawiają się problemy z płynnością finansową.

Dlaczego niegdyś zdrowe firmy umierają? Najczęściej dzieje się tak, dlatego że nie ma już zapotrzebowania na dany produkt czy usługę. Zmieniają się upodobania konsumentów lub rozwija się nowa technologia i popyt przenosi się na nowe, substytucyjne produkty. Firmy, które myślą perspektywnie, mogą, przynajmniej na krótki czas, oddalić od siebie niebezpieczeństwo spadku poprzez umiejętne dopasowywanie się do zachodzących zmian i zaoferowanie nowych produktów lub usług. Niemniej jednak kiedyś pojawią się nowe konkurencyjne firmy i przejmą część klientów.

Zachowanie firm w fazie „złotych lat” jest różne. Jeśli przedsiębiorstwo nie planuje ani nie działa strategicznie, może nawet nie zdawać sobie sprawy z tego, że znajduje się w fazie spadkowej. Taka firma może tkwić na tym etapie przez wiele lat (przynajmniej tak długo, dopóki będzie mieć środki finansowe) i zastanawiać się, dlaczego przychody maleją a płynność finansowa jest coraz bardziej zagrożona.

Inne firmy wystawiają się na sprzedaż, ponieważ są świadome tego, że wciąż dysponują solidnymi zasobami, które mogą okazać się atrakcyjne dla nowych firm. Z kolei jeszcze inne postanawiają rozszerzyć swoje działania i znaleźć nowe ścieżki inwestycyjne.

W jakiej fazie cyklu życia znajduje się Twoja firma?

Dzięki wskazówkom opisanym powyżej powinieneś umieć zdefiniować fazę, w której znajduje się Twoja firma. Czy jest to nowa firma, czy Twoje przychody rosną szybko, ale przepływ gotówki jest znikomy? Czy może sytuacja Twojej firmy jest bardziej stabilna, a popyt rynkowy przewidywalny?

To ważne, aby wiedzieć, na jakim etapie cyklu życia znajduje się firma, ponieważ ta informacja może być Ci pomocna na wiele sposobów, w szczególności w planowaniu i działaniach strategicznych.

Przykładem firmy, która jest świadoma zachodzących zmian, jest the Minnesota Mining & Manufacturing Company. Nazwa firmy może nie być Ci znana, ale na pewno słyszałeś o nazwie 3M, którą firma zaadaptowała wraz ze zmianą swoich produktów na przestrzeni lat.

3M powstała w 1902 roku w Two Harbors w stanie Minnesota. Pięciu inwestorów założyło firmę, aby wydobywać osady mineralne, które miały być wykorzystywane w przemyśle szlifierskim. Pomysł nie wypalił, ponieważ okazało się, że złoża miały małą wartość. Firma zajęła się produkcją papierów ściernych. Pierwsze lata były trudne, dopiero potem firma znalazła kolejnych inwestorów i rozwinęła nowe produkty.

W 1925 roku jeden z pracowników laboratoryjnych wynalazł taśmę samoprzylepną i tak powstała nowa linia produktów. 3M stworzyła taśmę Scotch, folie odbijające światło wykorzystywane na autostradach i magnetyczną taśmę do zapisu dźwięku. Stworzyła dziesiątki produktów, bez których trudno by nam było teraz funkcjonować, łącznie z tymi, które pierwotnie miały być wykorzystywane w czasie wojny. W latach 70. oraz 80. 3M rozszerzyła asortyment o produkty farmaceutyczne, urządzenia wykorzystywane w radiologii, w pomiarze energii, a także biurowe (główny wynalazek biurowy to żółte karteczki samoprzylepne Post-it).

3M jest teraz wielonarodową korporacją, której roczne przychody wynoszą 15 miliardów dolarów. Według raportów firmy 30% sprzedaży stanowią produkty stworzone w ciągu ostatnich czterech lat. Firma 3M zrozumiała, że jej mocną stroną było tworzenie nowych produktów z przeznaczeniem na nowe rynki przy wykorzystaniu posiadanej technologii. Gdyby pozostała przy swoim pierwotnym asortymencie, nie przetrwałaby do

dziś. 3M wciąż nie weszła w fazę spadku, a to dzięki temu, że zawsze potrafiła dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Twoja firma też musi to umieć, jeśli ma przetrwać.

Jak Twoja firma może wykorzystać te informacje?

Wiedząc, w jakiej fazie cyklu życia znajduje się Twoja firma, wiesz, czego możesz się spodziewać w nadchodzących latach.

Na przykład, jeśli Twoja firma istnieje od 3 lat, i w pierwszym roku wzrost przychodów wynosił 92%, w drugim 76%, a w trzecim 14%, może to oznaczać, że Twoja firma wchodzi w fazę dojrzałości. Z tego powodu niedorzeczne byłoby oczekiwanie w kolejnym roku wzrostu przychodów o 75%. Jak pokazuje rysunek 2.1, w fazie dojrzałości wzrost przychodów maleje w miarę zbliżania się do szczytowego punktu na krzywej. Prawdopodobnie sensowne byłoby przewidywanie w czwartym roku działania wzrostu przychodów na poziomie 8 – 10%.

Jeśli zauważyłeś spadek przychodów, coraz większe problemy z płynnością finansową, Twoja firma może wchodzić w fazę spadku. Ważne jest, aby zdefiniować podstawowe przyczyny tego faktu. Czy na rynku pojawiły się jakieś nowe produkty? Czy obsługa serwisowa klientów jest sprawna (tj. czy istnieje jakaś inna firma, która działa szybciej od Ciebie, daje lepszą gwarancję lub jest bardziej przyjazna klientom)? Naprawić sytuację możesz tylko wtedy, gdy znasz przyczynę problemów.

Podsumowanie rozdziału

- ➡ Nawet najlepsze firmy mają skończoną długość życia.
- ➡ Cykl życia każdej firmy składa się z trzech faz: wzrostu, dojrzałości, i spadku.
- ➡ Ważne jest, aby wiedzieć, w której fazie znajduje się Twoja firma, bo dzięki temu możesz efektywnie planować i działać strategicznie.
- ➡ Istnieją różne sposoby radzenia sobie ze spadkiem firmy. Dlatego ważne jest rozpoznanie i zrozumienie sygnałów charakterystycznych dla tej fazy.

Test
CYKL ŻYCIA FIRMY

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Wiem, w której fazie cyklu życia znajduje się moja firma. | ☐ |
| 2. Określiłem przyszły poziom wzrostu przychodów na podstawie analizy cyklu życia firmy. | ☐ |
| 3. Ustaliłem plan działania, który przedłuży fazę dojrzałości mojej firmy. | ☐ |
| 4. Przeanalizowałem wielkość popytu na produkty lub usługi mojej firmy i potrafię zrealizować oczekiwania klientów. | ☐ |
| 5. Przeanalizowałem czynniki zewnętrzne wpływające na moją firmę oraz trendy, które będą warunkowały poziom przyszłych przychodów. | ☐ |
| 6. Rozważyłem możliwość oferowania nowych produktów lub usług, które zapewniłyby wzrost firmie. | ☐ |
| 7. Przeanalizowałem szansę zakupu i włączenia innej firmy do swojego biznesu w celu wzmocnienia popytu rynkowego. | ☐ |