

BIZNES W SIECI

#28

3 JEDYNE OBSZARY
ZWIĘKSZAJĄCE
RENTOWNOŚĆ BIZNESU



WSPÓŁPRACA
SPOSOBEM NA
WSPÓLNY
SUKCES



Grzegorz Mogilewski

Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

BIZNES W SIECI odc. 28

3 jedyne obszary zwiększające rentowność biznesu

Głównym tematem dzisiejszego odcinka jest to, w na czym i w jaki sposób skupić uwagę, aby działania, które prowadzą Państwo w sieci, były jak najbardziej efektywne. Istnieją trzy płaszczyzny, w które warto zainwestować swoją energię. Właściwie są to jedyne płaszczyzny, w które warto się angażować. Postaram się je Państwu dziś przedstawić.

Zacznijmy od tego, jak traktuje obecność w sieci większość właścicieli, czy też kadry zarządzającej. Jednym z najczęstszych aspektów, o których myśli się w kontekście obecności w sieci, jest to, jak duży ruch można zanotować na swojej stronie, serwisie lub kilku stronach. Myślenie w kategoriach ruchu wielokrotnie było przeze mnie krytykowane w odcinkach „Biznesu w Sieci” - tak jest i tym razem. Przede wszystkim dlatego, że sam ruch nie daje żadnych korzyści, a od ruchu do pieniędzy jeszcze daleka droga. Drugim aspektem, znacznie bardziej zaawansowanym i niejako docelowym, jest myślenie w kategoriach konwersji, to znaczy – ile zdarzeń, które mogą zmonetyzować, generuje wspomniany ruch na moich stronach internetowych. Czy są to sprzedaże produktów lub usług przez Internet, czy też leady, dzięki którym mogę potencjalnych klientów zamienić później, w innym kanale sprzedażowym, na realnych klientów. Jednak również w tej sytuacji posiadanie dużej liczby konwersji wcale nie gwarantuje, że na koniec dnia prowadzony biznes nam się opłaca. O tym decyduje trzeci – *summa summarum* najważniejszy – aspekt, a mianowicie odpowiedź na pytanie, jakie korzyści, w kontekście twardej waluty, twardych pieniędzy, generuje nam obecność w sieci?



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

Liczą się zatem wszystkie trzy czynniki – ruch, konwersje i prawdziwe pieniądze. Niewiele firm ma świadomość tego, że o trzy wskazane przeze mnie aspekty należy dbać w równym stopniu. Każdy z nich wynika z poprzedniego, ale najważniejsza jest ekonomia. Nie ma sensu przeznaczać większości energii tylko na jeden aspekt (na przykład na dbanie o duży ruch na stronie), jeżeli dwa pozostałe czynniki nie są zoptymalizowane. Najlepiej pracować nad nimi w następującej kolejności: Ekonomia – Konwersja – Ruch. Żeby obecność firmy w sieci miała znaczenie, przychody, jakie dzięki niej generujemy, powinny być wyższe, niż koszty ponoszone na generowanie ruchu oraz konwersji. Dodatkowo – im bliższy jest koszt konwersji kosztowi ruchu, tym lepiej, ponieważ oznacza to, że nasze działania w sieci są dobrze zoptymalizowane.

Okazuje się jednak, że im dłużej firmy istnieją w sieci – albo im więcej jest w internecie konkurentów – tym często mniej korzystny staje się powyższy rachunek. Coraz częściej spotykamy się z sytuacją, w której przychód generowany z obecności firmy w sieci jest niższy, niż koszt konwersji (koszty pozyskania klienta). Wielu przedsiębiorców zakrzyknie: “Internet nie przynosi korzyści!”. Na szczęście tak nie jest.

Postaram się wytłumaczyć to Państwu za chwilę, ale istotne jest, by zauważyć, że tego typu prawidłowość będzie spotykana coraz częściej dla coraz szerszego wachlarza branż. Dzieje się tak, ponieważ wzrasta konkurencyjność, zwiększa się ilość firm, które pojawiają się w Internecie. Pojawiają się tam nie tylko nasi konkurenci zza miedzy, z którymi konkurujemy w świecie offline’owym, ale również konkurenci, o których istnieniu nigdy byśmy nie pomyśleli. Piękno Internetu polega na tym, że możemy nasz produkt czy usługę zaprezentować klientowi, który znajduje się nawet na drugim końcu świata, ale oznacza to również, że konkurujemy z firmami, z którymi nigdy nie spotkalibyśmy się w realnym świecie. Rynek jest coraz bardziej konkurencyjny. Już teraz w przypadku wielu nisz reklamujących się za pomocą AdWords, koszt pierwszej



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

konwersji, koszt pozyskania klientów z Internetu, jest wyższy, niż pieniądze, jakie w ramach tej transakcji zarobimy.

Nie oznacza to jednak, że zaistnienie w Internecie jest pozbawione sensu. Powiedziałem, że podobna sytuacja będzie miała miejsce coraz częściej i że powinniśmy się przyzwyczaić do tego, że w przyszłości prawie zawsze będziemy mieli z nią do czynienia. Zatem jak z niej wybrnąć? Co należy zmienić, albo gdzie skierować swoją uwagę, aby mimo wszystko czerpać z Internetu korzyści?

Kluczem do myślenia o własnej obecności w sieci w sposób efektywny jest wyzbycie się myślenia wyłącznie w kategoriach sprzedaży jednostkowej, a więc myślenia o pierwszej transakcji, dzięki której konsument stanie się naszym klientem. Kluczem do sukcesu jest myślenie w kategoriach tak zwanego „lifetime value” (LTV). Trudno wprost przetłumaczyć to wyrażenie na język polski, ale oznacza ono mniej więcej wartość pieniężną, jaką reprezentuje w naszych oczach klient przez cały okres bycia naszym klientem – okres od kupienia pierwszego produktu lub usługi do momentu, w którym przestał kupować cokolwiek. Oznacza to, że aby istnieć w Internecie w sposób efektywny, należy stale myśleć o zwiększaniu korzyści wynikających ze współpracy z klientami już zdobytymi. Pamiętajmy – jeśli pierwsza transakcja w sieci nie przynosi wymiernych zysków, nie oznacza to od razu, że Internet nie ma sensu. Oznacza to, że powinniśmy traktować potencjalnego klienta jako możliwość zysku w całym okresie jego życia jako naszego klienta. Wtedy zastanowić się nad tym, czy opłaca nam się zdobycie klienta, który w ciągu najbliższych trzech, czterech, pięciu lat może zostawić u nas określoną kwotę.

Ponownie na myśl nasuwają się słowa Petera Druckera, które wielokrotnie przytaczałem w „Biznesie w Sieci” - celem firmy jest zdobycie klienta i jego utrzymanie. Jeżeli będziemy myśleli w kategoriach „lifetime value”, sytuacja będzie wyglądać zupełnie inaczej. Wtedy



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

faktycznie zadbamy o wszystkie trzy płaszczyzny, na których powinna skupiać się nasza energia – Ruch, Konwersja i Upselling, czyli sprzedawanie kolejnych produktów czy usług temu samemu klientowi. To bardzo istotne – temu samemu klientowi. Trzy wspomniane płaszczyzny są odpowiednikami trzech elementów, o których bardzo często mówimy w „Biznesie w Sieci” (*odwołanie do prezentacji*). Ruch jest synonimem „spragnionego tłumu”, który musimy znaleźć – to konsument, który bardzo potrzebuje naszych usług. Konwersja to synonim oferty – im lepsza oferta (najlepiej, nie do odrzucenia), tym lepsza konwersja. Upselling natomiast jest definicją produktów – powinniśmy mieć wiele produktów, wiele usług, które możemy sprzedać temu samemu, zadowolonemu konsumentowi - dzięki temu zwiększając jego „lifetime value”. O tych elementach powinniśmy jednak myśleć w nieco innej hierarchii – pamiętajac, że najważniejsze jest myślenie o konwersji, czyli o ofercie. Zatem najistotniejszy jest produkt lub usługa, ponieważ – jak mówiłem wielokrotnie – słaby produkt, czy też słaba usługa, nie obroni się w Internecie (chyba że dysponujemy ogromną ilością pieniędzy na przykrywanie jego wad, ale jest to marna i niepewna polityka). Zapamiętajmy – oferta, spragniony tłum i produkty.

Dziś moim gościem jest Wojciechem Hamanem z którym będę rozmawiał o tym, że nawet jeżeli świetnie opanujemy mechanizmy działania trzech elementów, o których powiedziałem przed chwilą, to bez udanej współpracy w ramach własnej firmy i tak nic z tego nie wyjdzie. Zapraszam po przerwie.



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

Masz pytanie, wątpliwość, lub po prostu Ci się
spodobała treść?

Skomentuj na blogu: <http://blog.mogilewski.pl/trzy-jedynie-obszary-zwiekszajace-rentownosc-biznesu-28-my-biznes-w-sieci/>



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

BIZNES W SIECI odc. 28: ***Współpraca sposobem na*** ***wspólny sukces***

Grzegorz Mogilewski: Moim gościem jest Wojciech Haman, współautor książki „Psychologia szefa”.

Panie Wojciechu, rozmawialiśmy przed programem o tym, że nawet jeżeli trzy omówione przeze mnie aspekty zostaną dobrze opanowane, to i tak nie jest to wcale gwarantem sukcesu, ponieważ leży on gdzie indziej. Gdzie w takim razie upatruje Pan tego najważniejszego klucza?

Wojciech Haman: Przyglądam się polskiemu biznesowi 22 lata i bardzo lubię polskich szefów. Bardzo ich lubię oraz bardzo cenię za wiele rzeczy. Jesteśmy zaradni, świetnie działamy w stresie, potrafimy wymyślać niekonwencjonalne rozwiązania – ale wiem też, na czym polega ogromne ograniczenie firm, z którymi pracuję. Jako szefowie mamy duży kłopot z wzajemnym zaufaniem i ze współpracą.

Czy to jest aż tak ważne?

Bardzo ważne. Przecież w każdej organizacji są różne działy. Ludzie w tych działach również są różni – główna księgowa i szef marketingu to dwie różne osoby – zatem albo budujemy synergię, czyli wykorzystujemy to, co sobie nawzajem możemy zaoferować, albo tracimy czas na to, żeby się nawzajem zwalczać, a przede wszystkim przekonywać, kto ma rację. Polacy to bardzo specyficzny naród – mamy najbardziej rozwinięty



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

w Europie, a być może i na świecie, tak zwany „metaprogram na Ja”. Mówią o tym psychologowie podświadomości.

Co to jest „metaprogram na Ja”?

„Metaprogram na Ja” oznacza, że absolutna większość Polaków chce decydować, chce wybierać i chce mieć rację. Nienawidzimy, kiedy się nam doradza lub kiedy się nas do czegoś zachęca, do czegoś przekonuje. Chcemy decydować sami, a to skutkuje naszą fantastyczną zaradnością, ale też ma swoje negatywne strony – w sytuacjach konfliktu wierzymy głównie w siłę argumentów i nie dopuszczamy innej możliwości, niż to, żebyśmy to my, nasz dział lub nasza racja wygrały. Jesteśmy bardzo kiepscy, jeśli chodzi o umiejętność kompromisu.

Z czego to wynika?

Nie chcę wnikać w historię, ale zapewne tutaj między innymi leży źródło naszych skłonności. Do tego dochodzą też inne rzeczy – jednak wiem, że tak jest i to mnie fascynuje. Fascynuje tym bardziej, że jestem na ogół zapraszany przez firmy wtedy, kiedy jest źle, czyli kiedy wybuchnie już konflikt i prosi się mnie, żebym ja to pozbierał. Oczywiście jest to bardzo opłaczalne, ale na stare lata nieustannie apeluję o to, by nie reagować wyłącznie wtedy, kiedy pojawiają się konflikty, ponieważ są one nieuniknione w każdej organizacji – wynikają chociażby z tego, że różne działy mają trochę różne interesy. Według mnie warto się zastanowić, i do tego staram się przekonać biznes, z którym pracuję, jak zacząć działać prewencyjnie. Moim zdaniem wystarczy zmienić kilka spraw i będzie nam się dużo łatwiej dogadać wewnątrz każdej organizacji, a także między firmami, co też jest wielkim problemem w Polsce.



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

W takim razie jakie zmiany powinny zostać wprowadzone?

Nie wiem, czy Pan wie, Panie Grzegorzu, ale Polacy to jeden z największych rynków leków bez recepty – my leczymy się sami. Podobnie jest w innych branżach – na przykład bardzo wielu szefów serwisów opowiada mi, że Polacy praktycznie nie czytają instrukcji obsługi.

Czego to dowodzi?

Tego, że uznajemy, że wiemy, jak dana rzecz działa, i nie potrzebujemy czytać instrukcji obsługi. My bierzemy się za instrukcję wtedy, kiedy coś się zepsuje. Zatem to, co musimy zmienić, to zrozumieć jedną rzecz – w Polsce słabo działają argumenty. Pewnie już w szkole uczono Pana, że warto mieć dobrze uargumentowane swoje stanowisko. Otóż dążę do tego, że argumenty w Polsce mają tak naprawdę bardzo niewielkie znaczenie. To znaczy – działają albo od razu, albo w ogóle. Gdybym próbował Pana na przykład do czegoś przekonać i wysunąłbym swoje najważniejsze argumenty, a Pan dałby się przekonać, to wszystko byłoby w porządku. Kłopot zaczęłoby się wtedy, kiedy Pan nie dałby się przekonać, a ja używałbym wciąż wyłącznie jednego sposobu – mnożenia tych argumentów.

Bardziej obrazowo – jeżeli do jakiegoś działu w Polsce przychodzi się i mówi - „zależy mi na tym, żebyście dwa razy częściej dostarczali mi niezbędne informacje” - i kończy się w tym miejscu, niemal zawsze zaczyna się awantura, ponieważ ta druga strona zaczyna sobie wyobrażać różne rzeczy niedobre. Dlaczego? Ponieważ nie wie, jaki jest motyw stojący za tą prośbą. Dział wyobraża sobie, że chce się go wykorzystać albo się nim wysłużyć i go podporządkować. Potrafiąc rozmawiać tylko używając kolejnych argumentów, czyli przekonując się, kto ma rację, zawsze kończymy w ten sam sposób – robi się awantura. A



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

przecież warto zacząć rozmawiać o motywach, które stoją za tymi argumentami – jeżeli człowiek, który przyszedł z prośbą o dostarczenie częstszych informacji powie - „słuchaj, zależy mi, żebyś dawał mi te informacje częściej, bo jak ich nie mam, nie jestem przygotowany do rozmów i świecę oczami przed klientami” - a druga strona powie - „jest mi ciężko dostarczać te informacje, ponieważ boję się, że moi ludzie będą przeciążeni i zaczną popełniać pomyłki” – to obaj rozmówcy wreszcie mogą zacząć o rozmawiać o czymś ważnym. Nie o tym, czy dostarczać, czy nie dostarczać informacji, tylko co zrobić, żeby jedna ze stron nie świeciła oczami przed klientem, a druga nie bała się o pomyłki w swoim dziale.

To jedna z najpiękniejszych rzeczy w negocjacji! Bardzo często nudziłem się tym, co robię zawodowo, ale kiedyś ktoś mnie zapytał, czy istnieje coś, czym się nie znudzę. Odpowiedź była prosta – nigdy nie znudzę się negocjacjami i rozwiązywaniem konfliktów. Jest tak, ponieważ ludzie, którzy się przekonują, zaczynają się na siebie bardzo szybko złościć i irytować, natomiast jeśli zdarzy mi się pomóc im zrozumieć motywy działania i zaczną oni rozmawiać o tych motywach, to zaczną też współpracować.

Przecież nikomu nie zależy na tym, żeby ktokolwiek w firmie świecił oczami przed jej klientami, a także nikomu nie zależy na tym, żeby ludzie byli przeciążeni i popełniali pomyłki. W tym aspekcie ludzie się nie różnią – różnią się w przyjmowanych przez siebie stanowiskach: „daj mi informację” – „nie dam ci informacji”. Natomiast w interesach się nie różnią – i to jest zawsze fascynujące, a my musimy nauczyć się o tym rozmawiać.

Druga rzecz, którą warto moim zdaniem rozważyć, to wyłączyć rzeczy, które przeszkadzają w negocjacjach. Znam siedem takich pereł, ale powiem o trzech najczęstszych, które wynikają z „metaprogramu na Ja” – uwielbiamy się pouczać, dawać sobie dobre rady i oceniać się nawzajem.



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

Niedawno oglądałem taką scenę – szef sprzedaży, chcąc pozytywnie wpłynąć na zmiany w firmie, powiedział do szefa marketingu - „słuchajcie, wy już w tym marketingu zapomnieliście, jak wygląda prawdziwy klient. My wam serdecznie radzimy, pójźcie na kilka wspólnych wizyt i naprawdę zachęcamy was, zastanówcie się nad tym. Rozważcie to, powinniście się zmienić”. Po czym nie mógł wyjść ze zdziwienia, że na twarzy szefa marketingu pojawiły się wszystkie kolory tęczy, a następnie upomniany współpracownik ryknął - „a wy w sprzedaży nie potraficie przekazać najprostszego przekazu marketingowego...” - i tak dalej i tak dalej. Bo ludzie na „Ja” uwielbiają wszystkich pouczać, oceniać i rozdawać dobre rady – nienawidzą jednak, kiedy ktoś poucza ich. Jedną z prób usprawnienia współpracy, którą się zajmuję, to wyłączenie rzeczy, które niepotrzebnie nas drażnią, wkurzają, a zamiast tego wbudowanie mechanizmu rozmawiania o motywach, a nie kłócenie się o to, kto ma rację.

„Bo rację mają wszyscy, a sprawiedliwość nie istnieje” – to jest zdanie, które wymyśliłem na starość i uważam za swoją złotą myśl. Wiem jedno - jeżeli my nie nauczymy się bardziej ze sobą współpracować, to staniemy przed pewnym problemem rozwojowym, bo w świecie globalnym, w świecie Internetu, współpraca jest niezbędna. Zapewne globalne firmy są tego świetnym przykładem, zgadza się? Pan się na tym lepiej zna, niż ja.

To, o czym rozmawiamy, jest też zgodne z tym, co mówił profesor Janusz Czapiński o Polsce – że mamy bardzo niski kapitał zaufania społecznego, prawda?

Bardzo niski kapitał zaufania społecznego, bardzo małą umiejętność współpracy, a dodatkowo skłonność do krytykowania się nawzajem. Niezwykle trudno jest nam mówić sobie nawzajem dobre rzeczy, a to też jest jeden z ważnych aspektów współpracy. Skąd to się dzieje i jak to



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

zmienić? To temat na inną rozmowę. Na sam koniec, do zaufania i współpracy, dodałbym jeszcze jedno – życzliwość.

Czy zmiana tego typu jest zmianą karkołomną, czy wcale nie jest taką trudną i zależy od pielęgnowania pewnych wartości w firmie?

Nie jest trudna – w kilku firmach udało się to wmontować. Naprawdę nie jest to dramatycznie trudna sprawa, a dzięki niej można efektywnie wykorzystać synergę firmową.

Dziękuję.

Masz pytanie, wątpliwość, lub po prostu Ci się spodobała treść?

Skomentuj na blogu: <http://blog.mogilewski.pl/wewnetrzna-wspolpraca-sposobem-na-wspolny-sukces-rozmowa-z-wojciechem-hamanem-28-y-odcinek-biznes-w-sieci/>



Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>