

BIZNES W SIECI

#29

SUKCES W SIECI
ZAPOMNIANA RECEPTA



GDZIE LEŻĄ



FUNDAMENTY
TWOJEGO BIZNESU?



Grzegorz Mogilewski

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

BIZNES W SIECI odc. 29

Sukces w sieci - zapomniana recepta

Opowiem dzisiaj Państwu historię o pewnym zapalonym wędkarzu, a zarazem moim dobrym znajomym oraz jednocześnie kliencie – Michale. Michał jest trzydziestopięcioletnim szatynem o krępej posturze ciała, człowiekiem, który dziesięć lat temu założył niewielką drukarnię cyfrową na jednym z dużych warszawskich osiedli - Goćławiu. Michał jest moim znajomym ze szkoły średniej. Opowiem Wam o jednym konkretnym spotkaniu z nim - trzy lata temu, dokładnie w kwietniu, na pewnej wspólnej imprezie u znajomych. Podszedł wtedy do mnie wyraźnie zasmucony i zapytał: „Grzegorz, jeśli chodzi o tę moją obecność w sieci, próbowałem już wszystkiego – “zrobiłem kilka redesignów” swojego serwisu, pracowałem z wieloma agencjami interaktywnymi, agencjami zajmującymi się pozycjonowaniem, próbowałem nawet AdWords’ów, mailingu – i nic! Jak nie miałem klientów z internetu, tak i nie mam nadal. Straciłem pieniądze, mnóstwo energii, straciłem również złudzenia. Jak to zatem jest – a wiem, że pomagasz małym firmom w wykorzystywaniu internetu – że dla innych firm to działa, a dla mnie nie?”.

Postanowiłem pomóc Michałowi rozwiązać jego problem, zadając kilka prostych pytań. Wiedząc, że Michał jest zapalonym wędkarzem, a ja niewiele wiem na temat wędkowania (poza przyglądaniem się w dzieciństwie na Mazurach łowiącemu wujkowi), zapytałem Michała:

Powiedz mi, w jaki sposób przygotowujesz się do wypadu na ryby, jadąc nad rzekę? Co robisz aby ten wypad był udany – abys wracając



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

przywiózł dużo ryb?

Hmm..., jadać nad rzekę, najważniejsze jest znajomość miejsc, w których jest dużo ryb, a niewielu innych wędkarzy. Oczywiście sama znajomość miejsca nic nie daje, bez posiadania właściwego sprzętu. Potrzebuję odpowiedniej wędki, żyłki, a także haczyków i błystek.

A w jaki sposób łowisz ryby?

No wiesz, siadam na brzegu, nakładam na haczyk odpowiednią przynętę, zarzucam wędkę i czekam. Cierpliwość zawsze popłaca i jeżeli w wybranym miejscu jest dużo ryb i mało wędkarzy, zawsze udaje mi się coś złowić.

Michał, dokładnie w ten sam sposób działał biznes jeszcze przed nastaniem internetu! Jednym z ważniejszych elementów biznesu była dobra lokalizacja. Ważne było również posiadanie odpowiedniej infrastruktury, która umożliwiała obsłużenie klienta, i oczywiście dobra oferta.

A gdybyś jechał nie nad rzekę, lecz nad duży akwen - na przykład Śniardwy, albo wręcz Bajkał - jak zmieniłby się Twój sposób połowu?

Wtedy wynająłbym dużą łódź, zarzucił ogromną sieć i po prostu bym trałował. Z pewnością złowiłbym w ten sposób mnóstwo ryb.

A gdyby “trałowanie” na tym akwencie byłoby zakazane? Dodatkowo spostrzegłbyś, że na akwencie oprócz ciebie są dziesiątki, setki, a może i tysiące innych “rybaków” w wielkich łodziach? Nie byłbyś w stanie poruszać się po takim akwencie z wielką siecią.



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

Nie wiem. Musiałbym pomyśleć....

Michał, widzisz, dokładnie w ten sam sposób podchodzisz do internetu. Wydaje ci się, że sama obecność w sieci wystarcza, aby łowić ryby. Że wystarczy zarzucić sieć, nie dając nic na zachętę rybom, a one będą do ciebie płynęły. To nieprawda, bo, jak sam widzisz, "ryby" do Ciebie nie płyną, a dodatkowo w tym akwenu jest cała masa innych rybaków (Twoich konkurentów).

Co zatem zrobić? Jak działać w takim środowisku?

Wróćmy do wędkarstwa. Pomyśl, co byś zrobił próbując łowić w takich warunkach?

Hmm... Po zastanowieniu się widzę, że zrobiłbym dokładnie to samo, co robiłem nad rzeką. Po prostu zadbałbym o to, aby najpierw dowiedzieć się więcej o rybach, które chcę złowić. Przede wszystkim dowiedziałbym się, co jedzą, i dostarczyłbym im taką zanętę, by przyplływały tylko do mnie.

Świetnie! Dokładnie tak samo jest w internecie. Internet jest pełen całej masy ryb, ale również pełen konkurencji. Jeżeli niczym się nie wyróżniamy – jeżeli nasz biznes niczym się nie wyróżnia – ryby przepływają obok nas obojętnie. Płyną tam, gdzie mogą coś dobrego "zjeść".

Zatem jeśli popatrzymy, jak wyglądał biznes wczoraj, i jak wygląda dzisiaj, okazuje się, że tak naprawdę wygląda on identycznie. Nadal najważniejszą kwestią jest to, co mamy do zaoferowania klientowi. Nadal



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

równie ważne jest to, czy jesteśmy w stanie wyciągnąć rybę z wody.

Jeżeli wędka nam się złamie lub żyłka pęknie, również ryby nie złowimy. Biznes – niezależnie od tego, czy jest prowadzony offline, czy online – powinien być w stanie obsłużyć wyciągniętą rybę. Więcej nawet – współczesny świat nie dzieli już rzeczywistości na offline i online. To, czy odnosimy sukces, nie zależy od tego, czy istniejemy w sieci intensywnie, czy nie. To, czy odnosimy sukces, zależy w dużej mierze od dwóch czynników: oferty, oraz kondycji fizycznych elementów składających się na obsługę klienta - naszego biura, restauracji, czy hotelu. W końcu cały biznes tak dziś jak i 20 lat temu można uprościć do dwóch elementów: złowienia klienta oraz właściwego jego obsłużenia.

To co się zmieniło to wielkość i dostępność akwenów. Obszar, jakim jest internet, faktycznie daje niesamowite możliwości, ale łowi na nim również mnóstwo konkurentów.

Z połowem klientów w internecie jest dokładnie tak samo, jak z pójściem na ryby – najważniejszą kwestią jest zrozumienie potrzeb ryb, zaoferowanie im najwłaściwszej zanęty, a następnie odpowiednie ich obsłużenie. Warto zauważyć, że z internetem mamy “jeszcze jeden problem” - kiedy już obsłużymy “złowionego” klienta, wraca on później do akwenu mówiąc innym “rybom-klientom”, czy warto “było być złowionym”. Z czymś podobnym nie mieliśmy do czynienia ani w wypadku tradycyjnego wędkarstwa, ani w erze przed internetem. Więcej będę o tym mówił za tydzień. Tyle, jeśli chodzi o dzisiejszą opowieść :)

Po przerwie – moim gościem będzie Robert Kozielski, profesor Uniwersytetu Łódzkiego. Zapytam go o to, w jaki sposób powinny być skonstruowane fundamenty właściwej firmy. Może Twojej? 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/
sukces-w-sieci-czyli-idziemy-na-ryby-29-ty-biznes-
w-sieci/](http://blog.mogilewski.pl/sukces-w-sieci-czyli-idziemy-na-ryby-29-ty-biznes-w-sieci/)



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

BIZNES W SIECI odc. 29: ***Gdzie leżą fundamenty Twojego biznesu?***

Grzegorz Mogilewski: Witam po przerwie, moim gościem jest Robert Kozielski.

Robercie, czy istnieją dowody potwierdzające tezę, że pojawienie się Internetu nie zmieniło aż tak wiele w podejściu do biznesu?

Robert Kozielski: Odpowiadając wprost na takie pytanie, można zapewne powiedzieć dość przewrotnie, że zmieniło się wszystko, oraz że albo istnieją dowody na to, że zmieniło się wszystko, albo na to, że nie zmieniło się nic. Pewnie gdybyśmy popatrzyli na wyniki badań, które dowodzą, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat okres tworzenia nowych produktów skrócił się z 42 do 24 miesięcy, albo że skuteczność kampanii mailingowych, o których wspominałeś, w ciągu ostatnich dziesięciu lat spadła z 30 do 1%, doszlibyśmy do wniosku, że funkcjonujemy właściwie w nowym świecie. Z drugiej strony już czterdzieści lat temu Michael Porter sformułował zasadę mówiącą o tym, że rzeczywiste zarobki firmy zależą od dwóch fundamentalnych czynników. Pierwszy jest od nas niezależny – dotyczy tego, w jakim biznesie oraz na jakim rynku funkcjonujemy. Rentowność wydawców książek lub prasy jest dzisiaj pewnie znacznie niższa niż rentowność przedsiębiorców sprzedających smartfony albo funkcjonujących w świecie nowoczesnych technologii. To właśnie oznacza czynnik niezależny, jednak już wtedy Michael Porter zaznaczył, że nawet w kiepskich sektorach i na kiepskich rynkach istnieją organizacje, które osiągają znacznie lepsze wyniki od innych. Drugim czynnikiem determinującym wysokość zarobków firmy, który możemy



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

kontrolować i który wydaje się niezmienny również w świecie internetu, jest jakość realizowanej strategii. Te dwa fundamenty decydują o tym, że jednym się udaje, a drugim nie – że część biznesów startujących w tych samych okolicznościach odnosi sukces, a reszta tego sukcesu nie odnosi.

Czy można wyróżnić jakieś składowe tej strategii wygrywającej?

Analizując różne badania lub różnego typu opracowania problemu, można znaleźć ich kilka. My przeprowadziliśmy takie badania w ostatnich siedmiu latach, badając prawie trzydzieści polskich firm. Od takich tygrysów, jak mBank, Sphinx, pani doktor Irena Eris, po takie, które niestety otarły się o porażkę, jak na przykład łódzkie Monnari. Zdefiniowaliśmy dzięki temu cztery kluczowe czynniki, które wykazały, że zarówno firmy działające w sieci (mBank był pierwszym bankiem internetowym), jak i te tradycyjne, można powiedzieć „naziemne”, osiągają sukces. Historia o Twoim przyjacielu wędkarzu, którą opowiedziałeś, bardzo dobrze obrazuje te cztery fundamenty. Pierwszym istotnym elementem jest umiejętność znalezienia pewnych możliwości biznesowych – pewnych luk rynkowych i nisz. Kiedy widzimy już pewną możliwość biznesową, kolejnym krokiem jest założenie przynęty, to znaczy stworzenie pewnego konceptu i modelu biznesowego, czyli czegoś, co będzie wyróżniające na tle konkurencji. Taki wyróżnik nazywamy dzisiaj *value proposition* albo *USP*.

Może wyjaśnijmy, czym jest USP – to skrót od słów „*unique selling proposition*”, czyli – w dużym uproszczeniu – to, czym różnimy się od konkurencji.

Dokładnie – warto w tym miejscu zaznaczyć, że nie powinni Państwo



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

identyfikować USP wyłącznie z produktem, ponieważ jest to pewien zestaw wartości, które nas wyróżniają, pewne rozwiązanie, które oferujemy naszym klientom. Trzecim fundamentalnym elementem jest pewna sprawność operacyjna – po prostu trzeba rano wstać, umyć zęby, a potem do samego wieczora ciężko pracować...

Nie zawsze ciężko :)

Ciężko, dlatego że długo i intensywnie, ale praca ta daje oczywiście wiele satysfakcji. Czwarty kluczowy element, o którym też nieco powiedziałaś, to lider i kultura organizacyjna. Kultura, która świadczy o pewnych wartościach, o pewnej determinacji, zapewne o otwartości na zmianę również. Te fundamenty się nie zmieniły, natomiast zmieniły się na przykład formy komunikacji oraz sposoby budowania relacji z klientami. W ostatnich latach dowiedzieliśmy się o naszych klientach bardzo wiele, dlatego warto tę wiedzę wykorzystać. Martin Lindstrom dowiódł, że 85% decyzji naszych konsumentów to decyzje emocjonalne.

Słyszałem stwierdzenie, że nawet 100%.

Lindstrom w swojej książce „Zakupologia” mówi o 85% - przeprowadził on badania neuromarketingowe, które polegały na badaniu mózgu, a następnie powołał się na te badania. Jeszcze do niedawna w teorii ekonomii mówiliśmy o „*homo economicus*”. Dzisiaj już wiemy, że ten „człowiek racjonalny” właściwie nie istnieje.

Czy w takim razie są jakieś elementy wspomnianych przez ciebie fundamentów, które mimo wszystko uległy pewnej erozji lub zostały wymienione na inne?



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

Nie wiem, czy nazwać to można erozją, ale na pewno wskazałbym na dwa główne obszary, które internet zmienił w dużym stopniu, a może nawet odwrócił do góry nogami. Pierwszy to coś, co nazwaliśmy modelem biznesowym, czyli w rzeczywistości dwa elementy – to, na czym firmy zarabiają, oraz to, jakie są źródła czy czynniki kosztów. Internet zmienił strukturę zarówno przychodów, jak i kosztów. Jeszcze do niedawna 80 – 90% przychodu większości firm to były pieniądze zarobione w sposób tradycyjny, natomiast dzisiaj proporcje te są bardzo często przesunięte – nawet 50% przychodu mogą stanowić zyski czerpane z obecności w sieci.

A gdybyśmy popatrzyli na firmy usługowe – jak bardzo zmienił się ich horyzont myślowy? Nie są one przecież w stanie sprzedawać usługi bezpośrednio przez internet.

Oczywiście pewnie istnieją firmy, które mogą sprzedawać, ale upraszczając, ich horyzont myślowy również znacznie się zmienił. Pamiętam, kiedy jakieś osiem lat temu zaczynaliśmy pracę nad naszą książką i badaniami. Miałem wtedy okazję rozmawiać z prezesem Lachowskim, twórcą mBanku, który powiedział, że jego perspektywa planowania strategicznego sięga sześciu miesięcy – dwanaście miesięcy to jakby tylko we mgle. To pokazuje, jak zmieniła się perspektywa budowania modeli, planowania przychodów oraz zarządzania kosztami. Państwo prawdopodobnie mają tego świadomość, być może odczuliście to na sobie, ale 15 września 2008 roku, czyli od upadku Lehman Brothers rozpoczął się kryzys 2008 roku. Kochani, dwanaście miesięcy później ogłoszono zakończenie kryzysu. Jeszcze dwadzieścia lat temu cykle koniunkturalne trwały od ośmiu do dziesięciu lat – dzisiaj to najwyżej dwa, trzy lata. Ta zmiana jest zauważalna. Wydaje mi się, że decydująca zmiana dotyczy – poza modelem biznesowym – sprawności operacyjnej,



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

czyli pewnych narzędzi, które firmy wykorzystują. Oczywiście nie można bezwzględnie zaprzeczyć siły Facebooka, ale warto być krytycznym – istnieją badania przeprowadzone w Polsce, które pokazują, że prawie 50% kampanii reklamowych i komunikacyjnych prowadzonych w sieciach społecznościowych jest zwyczajnie niezauważanych przez naszych odbiorców.

Dokładnie – dlatego mówię o tym, żeby nie iść jak owce na rzeź.

Zgadza się. Myślę zatem, że to jest drugi element zmiany – sprawność operacyjna, która uległa wyraźnej zmianie. A więc inne narzędzia, inne podejście, nawet inne formy organizacyjne, bo dzisiaj są to organizacje wirtualne – na przykład studenci bardzo chętnie będą pracowali dla nas w domach.

Jednocześnie kryzys „ery dotcomów” pokazał, że mnóstwo modeli, które wydawały się rewolucyjne z punktu widzenia internetu, nie zdało prostego egzaminu ekonomii.

To niezwykle wartościowa uwaga, ponieważ XXI-wieczna fascynacja nowymi technologiami, a właściwie upadki „.com’ów” na giełdzie amerykańskiej, udowodniły, że internet nie jest wolny od tradycyjnych źródeł porażek.

Jednocześnie wielu przedsiębiorców „starszej daty” (do których sam się z tego punktu widzenia zaliczam) bardzo boi się tego, że młodzi ludzie są lepiej przystosowani do wykorzystania internetu niż oni. Ja się z tym nie zgadzam.

Nie sądzę, żeby tak było. Oczywiście istnieje pewna umiejętność –



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

właśnie ta sprawność operacyjna, jednak klucz tkwi nie tylko w sprawniejszych rękach, w lepszej umiejętności zarządzania, czy sprawnym wykorzystywaniu kodu HTML. Istotne są również pewne fundamenty i podejście do wykorzystywania narzędzi nowoczesnych technologii.

Innymi słowy – doświadczenie biznesowe zdobyte jeszcze przed „erą Facebooka” może nam się bardzo przydać online, zgadza się?

Myślę, że tak.

Dziękuję.

Dziękuję.

Staraliśmy się dzisiaj Państwa przekonać do tego, że odniesienie sukcesu w sieci zależy przede wszystkim od jakości naszego biznesu a nie od internetu “jako takiego”. Za tydzień opowiem o tym, co się dzieje z rybą, która, wyciągnięta na łódź, trafia z powrotem do akwenu. Będę mówił o tym, czy warto wiedzieć, co o nas mówią w sieci i dlaczego.

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

Skomentuj na blogu: <http://blog.mogilewski.pl/gdzie-leza-fundamenty-twojego-biznesu-rozmowa-z-robertem-kozielskim-29-ty-odcinek-biznes-w-sieci/>



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