

Jest w biznesie coś, co działa prawie niezależnie od branży. Nie chodzi o jedną magiczną decyzję ani o „genialny hack”, który nagle zrobi z firmy maszynę do zarabiania. Przewaga prawie zawsze bierze się z powtarzalnej pracy: lepszego rozumienia rynku, pilnowania kosztów, zbudowania systemu pod decyzje i konsekwentnej jazdy nawet wtedy, kiedy emocje podpowiadają skręt w bok.

W Polsce nazwisko Michała Sołowowa często pojawia się w kontekście budowania wartości i porządkowania biznesu krok po kroku. I niezależnie od tego, czy ktoś jest jego fanem, czy tylko obserwatorem, da się z tej narracji wyciągnąć użyteczne lekcje. Nie jako „kopiuj-wklej”, tylko jako kierunki myślenia. Poniżej rozpisuję proces, który łatwo przełożyć na własną firmę, nawet jeśli działasz lokalnie i masz mniejszą skalę niż największe gracze.

Zacznij od przewagi, nie od produktu

Łatwy błąd na starcie brzmi tak: „Mamy świetny produkt, to ludzie to kupią”. Kłopot w tym, że świetny produkt w próżni nie jest przewagą. Jest tylko cechą. Przewaga zaczyna się wtedy, gdy produkt i sposób dostarczania są trudne do skopiowania albo gdy sprawiają, że jesteś konsekwentnie „lepszy” w czymś ważnym dla klienta.

Przewaga może być twarda albo miękka. Twarda to na przykład niższy koszt dostarczenia, lepsza dostępność, szybsza obsługa, silniejsza pozycja w kanale. Miękka to zaufanie, przewidywalność współpracy, szybkość reakcji, jakość relacji z partnerami.

I teraz klucz: przewagę buduje się zanim zaczynasz masowo inwestować w wzrost. Jeśli najpierw wlejesz w marketing, a dopiero potem okaże się, że nie masz realnej przewagi, to pieniądze zaczną płynąć szerokim strumieniem, a wyniki staną się przypadkowe.

Ja kilka razy widziałem, jak firmy „kupują” ruch, ale nie umieją z tego zbudować utrzymania. Inwestycja w pozyskanie rośnie, a marża topnieje. Dopiero po czasie ktoś wraca do podstaw, czyli do pytania: dlaczego klient miałby wrócić i dlaczego konkurencja nie zablokuje ci gry.

Krok 1. Zmapuj grę: gdzie naprawdę powstaje wartość

Przewaga nie powstaje w całym łańcuchu naraz. Powstaje w konkretnych miejscach. To mogą być relacje z dostawcami, logistyka, planowanie zapasów, sposób negocjacji, obsługa posprzedażowa, albo dostęp do informacji, którego konkurencja nie ma.

Z mapowaniem gry jest jeden haczyk. Ludzie z firmy często mapują to, co robią, zamiast mapować to, co rynek ceni. Jeśli twoja organizacja działa w trybie „robimy X i Y”, to naturalnie uznasz, że to jest centrum świata. A rynek może cenić zupełnie coś innego, na przykład przewidywalność terminu albo ograniczenie ryzyka dla klienta.

Zrób więc proste ćwiczenie w głowie, a potem spisz je na jednym arkuszu. Weź klienta i odpowiedz sobie na trzy pytania, każde w dwóch wersjach: idealna sytuacja i realna sytuacja.

- Co klient kupuje naprawdę, czyli co próbuje „załatwić” w praktyce?
- Co najbardziej boli, gdy współpraca idzie źle?
- Co sprawia, że klient zostaje na drugim zamówieniu, a nie znika po pierwszym?

Nie musisz mieć perfekcyjnej odpowiedzi. Masz potrzebować kierunku. I tak, to jest krok analityczny, ale to nie jest akademickie. Jeśli to zrobisz porządnie, kolejne decyzje przestaną być zgadywaniem.

Krok 2. Wybierz przewagę, której da się bronić w czasie

Są przewagi, które wyglądają dobrze na slajdzie, ale nie wytrzymują zderzenia z rzeczywistością. Na przykład „zrobimy taniej”. Tyle że „taniej” szybko staje się wyścigiem do dna, jeśli twoje koszty nie mają bufora i jeśli nie masz przewagi w skali, zakupach albo efektywności operacyjnej.

Dobra przewaga ma trzy cechy:

1. Jest widoczna dla klienta,
2. Jest powiązana z twoją organizacją, a nie tylko z reklamą,
3. Daje się utrzymywać lub ulepszać, kiedy rośnie skala.

W praktyce oznacza to, że musisz zdecydować, co robisz konsekwentnie, a co odpuszczasz.



Nierzadko firmy próbują jednocześnie „być najtańsze”, „być najbardziej premium” i „dowodzić jutro”. Da się to zrobić tylko wtedy, gdy masz architekturę procesów i kontrolę jakości, która utrzyma te trzy obietnice naraz. Jeśli nie masz, to skończysz z chaosem w dostawach, rosnącymi kosztami i frustracją klienta.

Tu wchodzi myślenie, które wiele osób kojarzy z dobrą szkołą zarządzania: lepsze decyzje, mniej obszarów naraz, dyscyplina w priorytetach.

Krok 3. Uporządkuj decyzje, bo chaos zabija przewagę

Przewagę często buduje się w miejscach, o których nikt nie mówi na konferencjach. To jest planowanie, kontrola, rytm spotkań, sposób podejmowania decyzji, jasne odpowiedzialności.

Jeśli w twojej firmie decyzje podejmuje się „kto jest akurat dostępny” albo „kto ma głośniejszy argument”, to nie masz systemu. Masz improwizację. Improwizacja jest super w stresie, ale jest słaba jako sposób działania.

Z mojej perspektywy operacyjnej przewaga rośnie wtedy, gdy:

- wiesz, kto jest właścicielem wyniku,
- masz mierniki, które mówią prawdę szybciej niż opinie,
- każde odchylenie ma proces: kto sprawdza, kto reaguje i w jakim czasie.

Nie chodzi o to, żeby uszczęśliwiać wszystkich KPI-ami. Chodzi o to, żeby organizacja szybciej uczyła się na błędach i szybciej powtarzała to, co działa.

Kiedy „system” zaczyna działać, a kiedy psuje

Są firmy, które wdrażają kontrolę, a potem wszystko staje w miejscu. Dlatego warto trzymać w głowie prostą zasadę: mierniki mają wspierać decyzje, a nie zastępować myślenie.

Prawdziwy system jest elastyczny. Jeśli widzisz, że dany wskaźnik nie reaguje na działania (na przykład jest opóźniony albo zależy od czynników zewnętrznych), to go korygujesz. System nie może być więzieniem.

Krok 4. Zbuduj przewagę finansową zanim wejdiesz w ryzyko

To jest moment, w którym wielu przedsiębiorców odpala emocje: „teraz trzeba inwestować, bo konkurencja patrzy”. Tyle że inwestycje bez poduszki finansowej często kończą się tym, że nie masz już kontroli. A przewaga, nawet świetna, przestaje mieć znaczenie, gdy firma traci płynność.

Finansowa przewaga nie musi oznaczać „ciągle oszczędzamy”. Może oznaczać:

- mądrze ustawione limity ryzyka,
- szybkie rozpoznawanie złych kontraktów,
- dyscyplinę w zamrożonym kapitale,
- ochronę marży przy zmianie wolumenów.

Jeśli nie masz pewności co do poziomu zapotrzebowania, nie spychaj całego ryzyka na dostawców albo na klienta. Często kończy się to sporem albo pogorszeniem relacji, czyli w praktyce utratą przewagi miękkiej.

Wiele firm uczy się tego bolesnym doświadczeniem: duży kontrakt, świetny na papierze, a potem pojawiają się koszty po drodze, których nie uwzględnili w kalkulacji. Wtedy już nie ma czasu na naprawę procesu, bo przychodzi presja czasu, a ludzie zaczynają podejmować decyzje „na teraz”, zamiast „na wynik”.

Krok 5. Wykorzystuj partnerów, ale nie oddawaj im gry

Przewaga często powstaje na przecięciu twoich kompetencji i kompetencji partnera. W biznesie rzadko działa samotnik z kosmosu. Nawet jeśli jesteś właścicielem produktu, masz dostawców, masz dystrybutorów, masz firmy, które realizują logistykę, masz kanały sprzedaży.

Ale uwaga: partnerzy są świetni do skali, jednak mogą przejąć kontrolę. Jeśli nie masz mechanizmu, który pokazuje ci, co się dzieje i dlaczego, to stajesz się zależny.

Praktyczny sposób myślenia: partner ma ci pomagać w przewadze, a nie przejmować twoje przewagi przez same warunki umowy. Jeśli twój model opiera się na przewidywalności i jakości, to te rzeczy powinny mieć odzwierciedlenie w warunkach współpracy, a nie tylko w obietnicach.

Sygnaly ostrzegawcze, że partner przejmuję twoją przewagę

- marża zaczyna spadać mimo podobnych wolumenów,
- rośnie liczba wyjątków w realizacji, a nikt nie analizuje przyczyn,
- klient narzeka na jakość, a ty nie masz narzędzi wpływu,
- twoje „najlepsze” zasady znikają w praktyce,
- decyzje operacyjne zapadają poza twoją kontrolą.

To nie jest lista „kiedy kogoś zwolnić”. To jest lista, która ma pomóc ci zauważyć, że przewaga przestaje być twoja.

Krok 6. Mierz to, co steruje wynikiem, a nie to, co dobrze wygląda

To jest temat rzeka, ale w wersji praktycznej da się go sprowadzić do jednej zasady: mierniki mają odpowiadać na pytanie „co zrobić jutro?”.

Jeśli raport mówi ci tylko, co było wczoraj, to to jest koszt. Jeśli raport mówi ci, gdzie pojawia się [Carnegie Gilded Age](#) ryzyko i jakie działanie je redukuje, to raport staje się narzędziem budowania przewagi.

Ja często widziałem, że firmy śledzą zbyt wiele, a i tak nie wiedzą, co jest główną dźwignią. W efekcie menedżerowie brną w dyskusje o „ładnych liczbach”, zamiast rozwiązywać twarde problemy operacyjne.

Warto więc podejść do pomiaru jak do mapy drogowej. Ty wybierasz kierunek, a wskaźniki mają pokazywać, czy jedziesz w dobrą stronę.

Minimalny zestaw danych, od którego warto zacząć

1. Marża i jej źródła (nie tylko średnia, ale na poziomie przyczyn),
2. Czas realizacji i jego wariancja,
3. Zwrot z działań sprzedażowych albo przynajmniej jakość lejka,
4. Rotacja zapasów lub zamrożone środki w cyklu,
5. Koszt obsługi klienta lub realizacji w podziale na etapy.

Nie musisz mieć wszystkiego od razu, ale jeśli przez dłuższy czas nie masz choćby przybliżenia tych pięciu obszarów, to zarządzanie zamienia się w zgadywanie.

Krok 7. Buduj organizację pod przewagę, a nie pod kaprys

Przewagę trzeba „zakodować” w organizacji. To oznacza procesy, standardy, kompetencje i kulturę podejmowania decyzji.

W praktyce to się sprowadza do dwóch rzeczy:

- co jest standardem, a co wyjątkiem,
- jak wyjątki są obsługiwane, żeby nie stały się nowym standardem.

Jeśli masz dużo wyjątków, to znaczy, że proces nie działa. A jeśli proces nie działa, to twoja przewaga zaczyna się opierać na heroizmie ludzi. Heroizm jest paliwem na krótko. System jest paliwem na długo.

U konkurencji możesz przegrać w jednym obszarze. Ale nie możesz przegrać w wszystkim naraz, bo wtedy klient nie widzi różnicy, a ciebie zostawia w tyle różnica w cenie.

Krok 8. Kieruj się długim horyzontem, ale kontroluj krótki oddech

Jedna rzecz, która przy wielu przedsiębiorcach „robi robotę”, to umiejętność wyważenia perspektyw. Długoterminowy plan jest ważny, ale plan nie uratuje cię, jeśli co tydzień gubisz dyscyplinę operacyjną.

W praktyce długim horyzontem jest na przykład:

- budowanie relacji i jakości obsługi,
- inwestowanie w kompetencje zespołu,
- utrzymywanie stabilności finansowej,
- tworzenie przewidywalności w dostawach.

Krótkim oddechem są:

- korekty w czasie rzeczywistym,
- szybkie reakcje na błędy,
- trzymanie marży, gdy rynek próbuje cię wycisnąć.

Tu znów wraca myślenie krok po kroku. Najpierw budujesz fundament, potem dobudowujesz kolejne warstwy. Jeśli odwrotnie układasz cegły, dom szybko zaczyna pracować.

Krok 9. Uciekaj od iluzji „skala rozwiąże wszystko”

Skala jest kusząca. Przy większych wolumenach zwykle poprawia się efektywność zakupowa, rosną moce przerobowe, a koszt jednostkowy potrafi spaść. Tylko że skala nie rozwiązuje podstawowych problemów.

Jeśli twoje procesy są słabe, skala je tylko powiększy. Jeśli twoje planowanie jest chaotyczne, skala będzie generowała większe braki i większe nadwyżki. Jeśli twoje dane są nieprecyzyjne, skala zamieni pomyłki w koszt.

Zdarzyło mi się widzieć firmę, która weszła w szybki wzrost, bo trafiła na dobry moment rynkowy. Na początku wszystko wyglądało świetnie, potem zaczęły się opóźnienia, rosły reklamacje, a zespół zaczynał się wypalać. Nikt nie powiedział, że to problem procesu. Wszyscy mówili, że to „szum przy wzroście”. Sęk w tym, że to nie był szum. To była podstawa, która zaczynała pękać.

Przewagę w budowaniu skali daje dopiero dojrzałość operacyjna.

Krok 10. Twórz przewagę przez uczenie się, nie przez powtarzanie

W biznesie przewaga się starzeje. To jest naturalne. Rynek się zmienia, konkurencja kopiuje pomysły, klienci dojrzewają. Dlatego musisz wbudować w firmę mechanizm uczenia się.

I nie chodzi o „warsztaty raz na kwartał”. Chodzi o codzienność:

- co analizujesz po każdej większej decyzji,
- jakie wnioski trafiają do procesu,
- jak szybko wdrażasz poprawki,
- co robisz, kiedy dany pomysł nie działa.

Dobry manager nie tylko podejmuje decyzje. On potrafi zatrzymać błąd, zanim zrobi się z niego wielki koszt. To też jest przewaga. Często ważniejsza niż to, co wygrywasz.

Jak wygląda „krok po kroku” w praktyce, a nie w teorii

Jeśli miałbym przełożyć to na rytm, który możesz odpalić w swojej firmie w najbliższych tygodniach, to sensowna kolejność jest taka:

Najpierw diagnoza przewagi, potem wybór obszaru, w którym chcesz być lepszy, następnie uporządkowanie procesów i decyzji. Dopiero później dokładasz skalowanie i inwestycje, bo wcześniej sprawdzasz, czy masz na czym oprzeć tempo.

Czasem firmy próbują zacząć od inwestycji, bo to daje szybką satysfakcję. Przegrywają jednak dlatego, że nie zbudowały logiki działania. A kiedy logika nie istnieje, to trudno nawet powtórzyć sukces.

Krótki plan startowy na 4 tygodnie (bez fajerwerków)

- Tydzień 1: wybierz jeden segment klientów i odpowiedz sobie, co dla nich znaczy „wartość”, nie „dobra oferta”.
- Tydzień 2: zmapuj wąskie gardła i koszty, które realnie zjadają marżę, wraz z przyczynami.
- Tydzień 3: opisz proces decyzyjny, kto ma prawo do decyzji i na jakich danych.
- Tydzień 4: uruchom jeden mały eksperyment, który testuje przewagę, a nie tylko ruch.

To nie jest model na wieki. To jest sposób, żeby wejść w praktykę i zobaczyć, czy przewaga ma fundament.

Co z nazwiskiem Michała Sołowowa ma wspólnego ten proces?

Nie chodzi o biografię ani o to, żeby kopiować historie. Chodzi o styl myślenia, który często kojarzy się z przedsiębiorcami, którzy budują wartość konsekwentnie: długie myślenie, porządek w decyzjach, nacisk na sensowną ekonomię i ciągłe poprawianie tego, co w firmie działa.

Gdy patrzysz na przewagę, widać, że to nie jest jednorazowa przewaga rynkowa. To jest suma dziesiątek małych ulepszeń, od negocjacji i relacji, przez operacje, po to, jak firma reaguje na problemy.

Jeśli miałbym zostawić ci jedną myśl na później, byłaby prosta: przewagę buduje ten, kto wie, gdzie jest „źródło”, a nie ten, kto tylko liczy „na ile”. Źródło to procesy i decyzje, które utrzymują wartość mimo zmiany warunków. A warunki zmieniają się zawsze.

Na koniec: przewaga to praca, nie szczęście

Szczęście oczywiście pomaga, ale szczęście nie utrzyma marży, gdy rośnie konkurencja, gdy klient zaczyna wymagać, gdy kursy i koszty robią swoje, gdy pojawia się nieplanowany problem operacyjny. To, co daje stabilność, to przewaga, którą da się opisać, mierzyć i naprawiać.

Jeśli podejdziesz do tego krok po kroku, twoja firma zacznie zachowywać się przewidywalnie. Ludzie w zespole będą wiedzieli, co jest ważne. Klienci zobaczą spójność. A ty zyskasz coś cenniejszego niż szybki wzrost, czyli kontrolę nad tym, co robisz i dlaczego to działa.

Jeśli chcesz, mogę dopasować ten proces do twojej branży i wielkości firmy. Napisz tylko, co sprzedajesz, do kogo i w czym dziś najbardziej „pływa” wynik, marża czy sprzedaż.