

EKSPANSJA ZACZYNA SIĘ W PIERWSZYM SALONIE

Decyzja o otwarciu kolejnego salonu optycznego zapada nieraz pochopnie – na przykład dlatego, że właśnie zwolnił się atrakcyjny lokal, a mogłaby dojrzewać w oparciu o liczby, które pierwszy salon zbiera od lat. Kiedy ekspansja buduje firmę, a kiedy tylko ją „rozciąga”?

W branży optycznej drugi, trzeci czy każdy kolejny salon uchodzi za naturalny dowód sukcesu. Obecne punkty dobrze prosperują, klienci wracają, zespół okrzepł, a zatem następnym krokiem wydaje się otwarcie nowego lokalu. Bardzo często rozmawiam o tych kwestiach z właścicielami salonów i dobrze rozumiem tę ambicję: to jedna z najpiękniejszych decyzji w życiu firmy, ale z mojego doświadczenia wynika, że najlepsze decyzje o ekspansji to nierzadko te, które nie zostały podjęte od razu. Nie dlatego, że ostrożność jest cnotą samą w sobie, lecz dlatego, że kolejny salon bezlitośnie obnaża wszystko, co w dotychczasowych pozostało niedokończone czy niedopracowane. I niezależnie od tego, jak długą historię ma firma, ta zasada zawsze prowadzi z powrotem do pierwszego salonu – tego, od którego wszystko się zaczęło. Zanim więc zaczniemy rozglądać się za nowym lokalem, warto sprawdzić coś innego – i to po własnej stronie.

Okazja to jeszcze nie strategia

Większość znanych mi rozmów o ekspansji nie zaczyna się od strategii, ale od telefonu z informacją: zwolnił się atrakcyjny lokal, właściciel szuka najemcy, decyzję trzeba podjąć do końca miesiąca. To moment, w którym łatwo pomylić dwie zupełnie różne rzeczy – okazję z gotowością. Okazja odpowiada na pytanie „gdzie?”, ale nie odpowiada na pytania „po co?”, „czym?” i „z kim?”.

Emocje towarzyszące takiej chwili są zupełnie naturalne. Dobre wyniki w danym roku zachęcają do odważnych ruchów, a wolny lokal w atrakcyjnej lokalizacji działa na wyobraźnię każdego przedsiębiorcy. Sedno problemu leży jednak gdzie indziej: decyzja związana z lokalem ma konkretny termin, ale firma takiego terminu nie ma. Jeśli pozwolimy, aby tempo rozwoju naszej działalności dyktował kalendarz wynajmującego, wówczas najważniejsza inwestycja w życiu salonu zapada w rytmie cudzych terminów. Warto wtedy zadać sobie jedno proste

pytanie: gdyby ten sam lokal pojawił się za rok, czy mój plan wyglądałby tak samo? Jeżeli odpowiedź brzmi „nie mam planu, jest okazja”, to znaczy, że przy podejmowaniu decyzji kierujemy się nie względami ekonomicznymi, ale impulsem chwili i wspomnianą okazją.

Co musi „zagrać” w pierwszym salonie

Prawdziwe przygotowanie do ekspansji nie zaczyna się od map i czynszów, lecz od uczciwego spojrzenia na obecny salon (albo salony, jeśli firma posiada już kilka lokalizacji). W tym kontekście najczęściej „mówią” trzy obszary.

Pierwszy obszar to obłożenie. Czy gabinet funkcjonuje na pełnych obrotach, a terminarz wypełnia się z wyprzedzeniem, czy raczej „dobrze rokuje”? Salon, który nie wykorzystuje jeszcze własnego potencjału, nie potrzebuje drugiego adresu – potrzebuje „domknięcia” pierwszego. To nie zarzut, ale dobra wiadomość: rezerwy w istniejącym punkcie to najtańszy wzrost, jaki mamy do dyspozycji.

Drugi obszar to zespół. Ekspansja jest przede wszystkim decyzją kadrową, a dopiero potem finansową. Jeżeli salon działa płynnie tylko wtedy, gdy właściciel jest na miejscu, to drugi punkt sprawi, że oba będą pracowały poniżej swoich możliwości. Nie chodzi o pytanie: czy jest komu zostawić klucze, ale czy potrafimy wskazać osobę, która poprowadzi zespół, rozwiąże trudną reklamację i domknie miesiąc, zanim zdązysz do niej oddzwonić.

Trzeci obszar to finanse – tutaj celowo nie podam żadnej kwoty, bo każda firma ma inną strukturę kosztów. Wystarczy jedno kryterium kierunkowe: nowy punkt w czasie tzw. rozruchu nie może „oddychać” powietrzem pierwszego. Jeżeli w najtrudniejszych pierwszych miesiącach drugi salon wymagałby sięgnięcia po środki, które utrzymują jakość w punkcie pierwszym,



Damian Misiak

Współzałożyciel i pomysłodawca Struktury EKSPERT OPTYK. Od 2000 r. rozwija europejski biznes optyczny, wspierając rozwój lokalnych salonów optycznych. Doświadczenie zdobywał od lat 90. w branżach FMCG, telekomunikacyjnej i paliwowej. Specjalizuje się w analizie danych i zarządzaniu operacyjnym, co przekłada się na efektywność prowadzonych projektów.

wtedy ryzykujemy nie jedną inwestycję, lecz przyszłość całej firmy.

W jednym z salonów, z którymi współpracuję, właściciel odsunął decyzję o rok, choć atrakcyjny lokal był na wyciągnięcie ręki. Ten rok poświęcił na jedno: zbudował drugą linię zarządzania, czyli wybrał osobę, która przejęła prowadzenie zespołu i codzienne decyzje. Gdy nowy punkt w końcu ruszył, pierwszy salon nawet nie zwolnił tempa. To najlepszy test gotowości, jaki znam.

Pułapki, których nie widać z okna nowego lokalu

Nawet dobrze przygotowaną ekspansję mogą osłabić trzy zjawiska, o których rzadko rozmawia się przy podpisywaniu umowy najmu.

Pierwsze to kanibalizacja. Drugi adres położony zbyt blisko pierwszego nie zdobywa nowego rynku, ale tak naprawdę dzieli dotychczasowych klientów między dwa punkty i podwaja koszty ich obsługi. Zanim przesądzi lokalizacja, warto sprawdzić, skąd naprawdę przyjeżdżają obecni klienci, ponieważ czasem okazuje się, że tzw. nowy rynek od dawna jest naszym starym.

Drugie zjawisko to różnice w standardach. Klient nie odróżnia salonu numer jeden od salonu numer dwa – dla niego to ta sama marka i ta sama obietnica wysokiego poziomu obsługi. Tymczasem jakość, która w pierwszym punkcie opiera się w głównej mierze na fizycznej obecności właściciela, w drugim nie utrzyma się sama. Jeżeli standard obsługi istnieje wyłącznie w czyjejś głowie, to ekspansja go nie skopiuje – ona go rozcieńczy.

Trzecia pułapka jest najmniej wymierna i zarazem najbardziej kosztowna: rozdwojona uwaga. Właściciel, który przez lata był sercem jednego salonu, nagle musi podzielić swój czas, energię i decyzje między dwa różne adresy. W praktyce to wcale nie nowy punkt jest wtedy najbardziej zagrożony – najwięcej traci pierwszy salon, pozostawiony nagle sam sobie.

Rośnie się też w głąb

Otwarcie kolejnego salonu to tylko jedna z możliwych dróg rozwoju – nie zawsze najbardziej opłacalna. Zanim firma urosnie wszcz, może urosnąć w głąb.

Czasem takim „drugim salonem” okazuje się kolejny optometrysta w obecnym lokalu, a wraz z nim: więcej badań, krótszy czas oczekiwania, nowe usługi – bez nowego czynszu i bez dzielenia zespołu. Czasem tę samą rolę pełni wydłużenie godzin przyjęć o takie terminy, które umożliwiają klientom odwiedzenie salonu po powrocie z pracy. Innym razem najwięcej daje specjalizacja: optometria pediatria, kontaktologia, dopasowanie oferty do potrzeb osób aktywnych – to przykład



dowe obszary, które często nie mają odpowiedników na lokalnym rynku i które budują pozycję salonu lepiej niż drugi sztyl.

Wspólny mianownik tych dróg jest prosty: wykorzystują one to, co już mamy, czyli: zespół, lokal i zaufanie klientów, zamiast mnożyć koszty stałe. Jeden dobrze poprowadzony salon potrafi dać właścicielowi więcej niż dwa przeciętne. A jeżeli po takim wzroście „w głąb” dla klientów nadal brakuje miejsca, to znak, że ekspansja przestała być ambicją, a stała się potrzebą – i trudno o lepszy punkt wyjścia oraz argument do poszukiwania nowej lokalizacji.

Jeśli tak, to jak

Kiedy odpowiedzi na pytania o obłożenie, zespół i finanse brzmią „tak”, wówczas warto rozpocząć przygotowania do ekspansji. Warto je jednak ułożyć w kolejności odwrotnej, niż podpowiada intuicja. Najpierw ludzie: osoba prowadząca pierwszy punkt powinna wejść w swoją rolę na długo przed otwarciem drugiego, tak aby nowy podział obowiązków zdążył się dotrzeć, zanim stanie się koniecznością. Potem standardy: spisane zasady obsługi, doboru i reklamacji, które dotąd funkcjonowały jedynie w głowach, ponieważ dwa punkty nie mogą funkcjonować, opierając się wyłącznie na pamięci jednej osoby. Na koniec kalendarz: start zgrany z naturalnym rytmem roku funkcjonującym w optyce, a nie z terminem przekazania kluczy. Lokal, który wymusza otwarcie w najgorszym możliwym momencie, nie jest okazją – jest kosztem, który tylko wygląda jak szansa.

Najpierw badanie, potem rekomendacja

Do decyzji o ekspansji warto podejść tak, jak podchodzimy do doboru soczewek: najpierw badanie, potem rekomendacja. „Badaniem” w tym przypadku powinno być np. jedno popołudnie spędzone nad analizą

Sześć pytań przed decyzją o kolejnym salonie

1. Czy gabinet w obecnym salonie jest wypełniony, czy dopiero „dobrze rokuje”?
2. Czy salon może funkcjonować bez Ciebie przez jakiś czas (np. przez tydzień) i nie wpływa to negatywnie na poziom obsługi?
3. Kto poprowadzi dotychczasowy punkt, gdy Ty będziesz otwierał kolejny?
4. Czy nowy adres pozwoli pozyskać nowych klientów, czy raczej podzieli dotychczasowych?
5. Czy standardy obsługi są spisane w formie dokumentu, czy na razie funkcjonują jedynie „w Twojej głowie”?
6. Czy założony plan pozwoli przetrwać słabszy rok bez konieczności ratowania jednego salonu drugim?

liczb obrazujących sytuację salonu – zanim jeszcze obejrzymy jakikolwiek lokal. I tu pojawia się prozaiczna przeszkoda: wiele salonów nie ma swoich danych pod ręką, gdyż są one rozproszone między systemem sprzedaży, terminarzem badań i segregatorem z fakturami. Salony zrzeszone w Strakturze EKSPERT OPTYK mają tu realne ułatwienie – aplikacja EKSPERT Link udostępnia informacje doradcze i praktyczne wskazówki w przystępnej formie, dzięki czemu takie „badanie” firmy można wykonać przy jednej kawie.

Druga rzecz, której nie da się zamówić na zewnątrz, to doświadczenie ludzi, którzy ten krok mają już za sobą. W Strakturze EKSPERT OPTYK rozmowa z takimi ludźmi jest na wyciągnięcie ręki: koledzy prowadzący po dwa lub trzy salony chętnie opowiedzą, co zrobiliby dziś inaczej, a Manager Sukcesu, który zna Twój salon i lokalny rynek, pomoże spojrzeć na plan z boku – z zupełnie innej perspektywy. Takie wsparcie często jest cenniejsze niż niejeden raport pozyskany od zewnętrznego doradcy, ponieważ pochodzi ono od ludzi, którzy jakiś czas temu podejmowali tę samą decyzję i finansowali ją własnymi środkami.

Warto pamiętać, że ani drugi, ani kolejny salon nie musi być dowodem rozwoju. Dowodem rozwoju jest pierwszy salon – działający tak dobrze, że nie wymaga na co dzień fizycznej obecności właściciela. Ekspansja nie zaczyna się od nowego adresu, ale znacznie wcześniej – w salonie, który już masz.