

Budowanie strategii rynkowych

Dobra strategia wymaga oryginalności, kreatywności i niezależności myślenia. Tak, jak zaleca amerykańskie przysłowie, dowiedz się, co robią inni i zrób inaczej

Określenie „strategia” pojawiło się w Polsce, w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa, wraz z transformacją i wolnością gospodarczą. Zrobiło zawrotną karierę, stając się wręcz słowem nadużywanym. Budowanie skutecznej strategii wymaga bowiem dużej wiedzy, wielkiego uporu, pomysłowości i daru przekonywania.

Strategia to jednocześnie nauka i sztuka. Jej celem jest takie wykorzystanie zasobów firmy, by ta mogła się właściwie rozwijać i była możliwie najbardziej zyskowna. Mimo że obecnie prawie każdy menedżer mówi chętnie i często o strategii, jest to określenie dość nowe. Jeszcze w latach 60. i 70. w krajach zachodnich o tym terminie nie słyszano się zbyt często. Dopiero po roku 1980 koncepcja zarządzania strategicznego zyskała szersze uznanie.

Co się kryje pod pojęciem strategii?

■ Świadomość, czego się chce

Wbrew temu, co sugeruje wiele podręczników, strategia nie zaczyna się od analiz. Przede wszystkim, osoba lub grupa musi chcieć osiągać wytknięte cele. W ten sposób rodzi się energia firmy, która może zapewnić jej przeżycie.

■ Świadomość, czego się nie chce

Jeśli nie umie się precyzyjnie stwierdzić, czego się robić nie będzie, grozi to skazaniem się na ciągłe zmiany w koncepcjach i niemożność osiągnięcia założonych celów. Umiejętna rezygnacja jest silną stroną Billia Gatesa, który w 1998 roku stwierdził:

– Nie będziemy rozbudowywać własnych sieci telekomunikacyjnych i nie będziemy się angażować kapitałowo w firmy telekomunikacyjne. Nie planujemy rozpo-

zycia wdrażania systemów informatycznych, nie będziemy doradzać w zakresie IT.

Dopiero, gdy wiemy czego nie chcemy, możemy się skoncentrować na tym, co chcemy robić. Czyż dla koncernu BMW nie byłoby lepiej, by – zamiast ratować upadającego Rovera – skoncentrował się na poprawie marketingu i systemu produkcji we własnych zakładach? Czy przez to jego akcjonariusze nie byłby dzisiaj bogatsi o miliony dolarów?

■ Nowa wartość

Strategia bez innowacji jest tylko myśleniem życzeniowym. Strategia to nie imitacja. Musi się włożyć wiele wysiłku w stworzenie nowej jakości. W handlu detalicznym wszyscy z pozoru robią to samo. Wystarczy jednak, że jedna firma lepiej zorganizuje procesy, obniży koszty i spojrzysz na rynek inaczej – może zdominować branżę. Francuski filozof Henri Bergson już w roku 1907 zwrócił uwagę, że dzięki wiedzy możemy odkrywać tylko pewne powtarzające się zjawiska, a w strategii chodzi o niepowtarzalność. I to właśnie powoduje, że jest ona w większym stopniu sztuką niż nauką. Musi opierać się o oryginalność, kreatywność, wynikać z niezależnego myślenia. Zgodnie z amerykańskim przysłowiem, aby budować strategię – dowiedz się, co robią inni i zrób inaczej. Problem tylko w tym, że niewiele osób wie, co to „zrobić inaczej” znaczy.

■ Wielka cierpliwość

We wdrażaniu strategii najważniejsza jest cierpliwość i wytrzymałość. Tylko cierpliwe doskonalenie może wprowadzić na wyżyny sukcesu. Tak dla przypomnienia – Intel, Microsoft czy SAP mają już około 30 lat! Sukces z dnia na dzień jest rzadkością, dużo ważniejsza jest wierność ideom i konsekwencja w działaniu.

■ Wpływ na wszystkich i wszystko

Podział strategii na długo- i krótkoterminowe, szczegółowe, czy ogólne, wydaje się

bezsensowny. Można powtórzyć za historycznym strategiem, generałem Carlem von Clausewitzem, że strategia musi być obecna wszędzie, dotyczy każdego i powodować, że każdy będzie wiedział, dokąd podąża. Strategia wymaga inteligencji, intuicji, racjonalności i emocjonalności, chęci działania, jak również umiejętności jej wdrożenia, dopiero suma tych czynników czyni z niej użyteczne narzędzie w rękach ludzkich.

Strategia i zasoby firmy

Zasoby firmy mają olbrzymią wartość strategiczną i właśnie w oparciu o nie możliwe jest jej budowanie. Powstaje wtedy strategia oparta na zasobach (*Resource-Based Strategy – RBS*). W warunkach dużej niepewności, np. co do sytuacji makroekonomicznej, wybranie takiej strategii może zdecydować o przetrwaniu firmy. Niestety, wiele przedsiębiorstw nie wie, jak zidentyfikować kluczowe zasoby; nie odróżnia, które z nich mają strategiczne znaczenie i jak firma może je wykorzystywać, jako narzędzie konkurencyjne.

Jeśli patrzymy na firmę przez pryzmat RBS, to widzimy ją jako pewną wiązkę unikalnych zasobów. Każda organizacja jest inna i każda dysponuje zasobami typowymi dla siebie. W optymalnym wykorzystaniu tych zasobów leży sukces firmy. Żeby móc sensownie projektować RBS konieczna jest więc odpowiedź na pytanie: – Jak menedżerowie mogą ustalić, które zasoby mają być podstawą strategii firmy i jak je rozwijać, żeby odnieść sukces?

Analizę można rozpocząć od uporządkowania wiedzy o posiadanych zasobach. Możemy je podzielić na materialne, niematerialne, finansowe i organizacyjne. Materialne zasoby, takie jak fabryki, maszyny, czy wyposażenie biura, charakteryzują się starzeniem moralnym i technologicznym i są zwykle ograniczone. Nie są więc dobrą bazą

dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby niematerialne, takie jak patenty, znaki firmowe, wiedza, technologia i zasoby ludzkie – nie starzeją się tak szybko, a nawet w pewnych warunkach ich wartość może rosnąć. Nie są one też tak ograniczone, a nawet część z nich jest niekonkurencyjna (np. wiedza może być używana równolegle przez nieskończoną liczbę osób). Tak więc, to właśnie one stanowią bardzo dobrą bazę do budowania trwałej przewagi.

Kopowanie zabronione

„Tajemniczy mistrzowie” – taki termin został ukuły przez profesora Hermanna Simona (tak też zacytował on swoją książkę, wydaną w Polsce przez PWN) na określenie średniej wielkości firm, które, choć nieznane szerokiej publiczności, są liderami na swoich rynkach (*patrz Manager 4/2001 – „Mistrzowie zdrowego rozsądku wygrywają na rynkach”*). Firmy te posiadają wiele wartościowych i niepowtarzalnych zasobów. Źródłem ich dominacji w niszach rynkowych jest innowacyjność w rozwijaniu technologii, metody obsługi klienta, czy usługi dobrane. Mistrzem takim okazał się Beiersdorf, który użył niematerialnego zasobu, jakim jest marka NIVEA, żeby pod jej parasolem zbudować linię kosmetyków odcinając prawie we wszystkich segmentach rynku kosmetycznego.

Ludzie odgrywają szczególnie ważną rolę w rozwijaniu zasobów niematerialnych. Jest to bardzo widoczne w takich branżach, jak doradztwo gospodarcze, czy bankowość inwestycyjna. Nie ma wątpliwości, że wiedza, którą posiadają pracownicy w tych branżach jest najważniejszym aktywem takich firm.

Trzecią kategorię stanowią zasoby finansowe – płynne aktywa, czy struktura i koszt kapitału. Każde zasoby kapitału są ograniczone, ale dostęp do źródeł finansowania może umożliwić stworzenie barier wejścia dla konkurentów (wystarczy

przypomnieć sobie o skali finansowej przetargów na zakup koncesji UMTS).

Ostatnia kategoria, to zasoby organizacyjne, np. systemy zarządzania, struktury organizacyjne, systemy informatyczne, czy kultura organizacji. Choć ich zużycie w czasie jest niewielkie – też są ograniczone. Przy zachowaniu rozwagi, można jednak budować w oparciu o nie strategię firmy. Dobrym przykładem jest tu firma Bertelsmann, jej elastyczna struktura i kultura organizacji zorientowana na współpracę między pracownikami sprawiła, że wydawca średniej wielkości stał się gigantem medialnym.

Żeby zasoby firmy mogły stać się punktem oparcia dla strategii konieczne jest, aby spełniały następujące warunki:

1. Muszą mieć prawdziwą wartość dla klientów i firmy.
2. Muszą być trwałe; jeśli nie są, to nie można na nich budować długoterminowej strategii.
3. Powinny być trudno zastępowalne.
4. Inne firmy nie powinny mieć możliwości łatwego i szybkiego skopiowania zasobów.

Ostatni warunek jest szczególnie istotny. Jeśli konkurenci skutecznie skopiują nasze cenne zasoby, to nasza cała przewaga konkurencyjna stopnieje w oczach. Ale stworzenie „niekopiowalnych” zasobów jest zadaniem trudnym. W dużej mierze zależy od kultury organizacji. Dopiero oparcie strategii na budowaniu kompetencji społecznych może sprawić, że nasze zasoby staną się rzeczywiście niepowtarzalne. Katalizatorem sukcesów firmy może być kultywowanie jej indywidualnego i niepowtarzalnego stylu.

Strategie zorientowane na rynek

Prawie każda firma deklaruje, że jest zorientowana na rynek i chce dostarczać wartość dla klientów. Trudno się dziwić – inaczej nie mogłaby przetrwać w warunkach

wolnej konkurencji. Jednak strategia naprawdę zorientowana na rynek idzie krok dalej. Wdrożenie jej oznacza uczynienie z klientów i ich oczekiwań centralnego punktu zainteresowań.

Projektowanie strategii zorientowanej na rynek rozpoczyna się od odpowiedzi na następujące pytania:

- Gdzie pojawiają się szanse rynkowe, które można wykorzystać?
- Jak można je skutecznie wykorzystać, np. jakie oczekiwania klientów są niezaspokojone i jak my możemy na tym zarobić?
- Jak możemy się trwale odróżnić od konkurencji?

– Jakiego działania należy podjąć, aby móc wdrożyć strategię zorientowaną na rynek?

Oczywiście nie ma jednej, zawsze skutecznej metody budowania i wdrażania strategii. Bertelsmann, w ciągu ostatnich 50 lat przeszedł stopniowo od wydawania Biblii do globalnego holdingu medialnego. Transformacja objęła cały łańcuch wartości. Inaczej było z firmą Preussag, która ze względu na pogorszenie się koniunktury na rynku stała, weszła z decydującym na rynek usług turystycznych.

Znalezienie nowego rynku, bądź nowych segmentów, nie wystarczy. Strategia zorientowana na rynek musi obejmować zdefiniowanie i rozwijanie rynków dla poszczególnych produktów, grup klientów, regionów itp. To, co jest rynkiem docelowym, nie jest ograniczone zjawiskami zewnętrznymi. Swatch (zegarki), czy Fielmann (sieć sprzedawcy tanich produktów optycznych) zdefiniowali nowe rynki i skutecznie je rozwinęli.

Strategia zorientowana na rynek, to także stworzenie innowacyjnej oferty w ramach istniejącego struktury. Caterpillar (amerykański producent sprzętu budowlanego), oferując swoim klientom dostawę części zamiennych do dowolnego punktu na świecie, w ciągu 24 godzin – radykalnie zmienił sposób konkurencyjności. Tym, co za-

częło się liczyć, był system logistyczny. Kompetencje w produkowaniu, które są dość łatwe do skopiowania, stały się mało ważne w porównaniu z rozwiniętym systemem dostaw. Efektywny system logistyczny okazał się bardzo trudny do zbudowania dla konkurentów.

Można także podjąć próbę odbudowania pewnych segmentów, poprzez lepsze dostosowanie do potrzeb klientów. IKEA czy Gardena osiągają przyzwoite wyniki finansowe dzięki kompleksowej orientacji na potrzeby klientów. Źródłem sukcesów tych firm nie jest wyrafinowana technologia, ale dobre dopasowanie oferty do ich potrzeb.

Technologia może też być źródłem przewagi, ale odgrywa ona znaczenie tylko wtedy, jeśli służy właśnie lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów. W dziedzinach takich, jak bezprzewodowa komunikacja, czy IT – technologia jest podstawą, ale tylko, gdy jest wdrażana szybko i możliwe jest uzyskanie „first-mover-advantaga”.

Pożądane cechy strategii zorientowanej na rynek:

■ Identyfikacja/kreacja trendów rynkowych i potrzeb klientów.

A także pełna orientacja firmy na dostosowanie się do nich. Firmy muszą systematycznie zbierać dane rynkowe i być gotowe, by ponieść pewne ryzyko niepowodzenia.

■ Jasna definicja biznesu, ukierunkowana na rynek.

To jedno z najtrudniejszych zadań. Producent profesjonalnych narzędzi wiertniczych Hilti, oferujący również usługi, definiuje swój biznes hasłem: „My robimy dziury”. Takie sformułowanie pozwala im jasno określić się na rynku. Niezależnie od technologii (czy dziury będą „wiercone” przy użyciu lasera, ultradźwięku czy wody pod ciśnieniem) Hilti służy klientom.

Rys. 1.

Teoria konkurencji kosztami:

ZAŁOŻENIA

Zakupy:

Najtańsze źródła surowców, globalne zaopatrzenie, małe zapasy, zakupy dokładne na czas (just-in-time)

Produkcja:

Nastawienie innowacji w kierunku wysokiej produktywności, produkty zoptymalizowane do danej produkcji, produkcja wystandaryzowana i/lub masowa

Sprzedaż:

Duży udział w rynku, efektywna sprzedaż, agresywne strategie cenowe

Zarządzanie:

Efektywny system kontroliingu, kultura firmy zorientowana na redukcję kosztów, cele ilościowe

ZAGROŻENIA:

Zmiany technologiczne mogą zniechęcić – przewagę konkurencyjną

Zbyt długi cykl życia produktu

Może być tylko jeden lider kosztów w sektorze

Strategia lidera kosztów łączy się z wykorzystaniem krzywej doświadczenia do racjonalizacji potencjału organizacji.

Praktyka konkurencji kosztami

PRZYKŁAD

Najniższe ceny w całej gamie twardej

Globalne zaopatrzenie

Oszczędny transport

Ograniczona gama towarów

Jakość nieznacznie poniżej ugruntowanych marek

Tanie lokalizacje i finacjacja

Oszczędna reklama o charakterze informacyjnym

Duża działalność o niskie koszty

Sukces przy wdrażaniu strategii lidera kosztów zależy od wyboru jej elementów i dużej konsekwencji w ich wdrażaniu.

Źródło: Opracowanie własne.

■ Wiedza o tym, co stanowi esencję wartości dla klienta.

Wiele pięknie spisanych strategii nie przynosi sukcesu, bo klientom nie zostaje zaoferowana prawdziwa wartość. Źródłem tej wartości może być produkt (Gardena), usługi (Caterpillar) lub cena (sklepy dyskontowe).

■ Umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmian otoczenia.

Warunki rynkowe zmieniają się szybko, dlatego firmy, dla własnego dobra,

powinny umieć szybko się uczyć. Brak umiejętności dostosowania się jest często przyczyną upadku firm, które wczesniej odnosiły sukcesy. Zwykle decydują się na zmiany, kiedy jest już za późno. Tak było w przypadku AEG, Nixdorfa czy Grundiga.

Orientacja rynkowa nie jest narzucana z zewnątrz. Jest wynikiem aktywności przedsiębiorstwa zmierzającej do budowania strategii nastawionej na rynek. Jedno jest pewne – firma nie rozpoznająca znaków czasu, szybko znikająca z rynku.



Konkurowanie kosztami

W trudnych czasach wiele firm decyduje się na konkurowanie niskimi kosztami. Ci, którzy chcą dzięki niskim kosztom zostać liderem, budują jak najtańszy łańcuch wartości, co pozwala oferować produkty o niskiej cenie. Podstawą przyjęcia takiej strategii jest analiza źródeł powstawania kosztów. Do odniesienia sukcesu konieczne jest ich stałe kontrolowanie, używanie najbardziej efektywnych środków produkcji, utrzymanie wysokiej produktywności pracowników, unikanie klientów o małych zamówieniach, bądź mających specyficzne oczekiwania.

Bardzo dużym wyzwaniem jest też inteligentne zastosowanie tzw. krzywej doświadczenia. Efekt uczenia (poruszania się w górę po krzywej doświadczenia) polega na tym, że koszt podwojenia wartości dodanej spada o ok. 20-30 proc., za każdym razem, kiedy zakumulowana wartość jest podwajana. Celem firmy powinno być możliwe pełne wykorzystanie efektu uczenia, poprzez produkowanie i sprzedawanie dużych ilości. Żeby być liderem kosztów, przedsiębiorstwo musi zdobyć duży udział w rynku, zbudować efektywny system dystrybucji i mieć normy doskonałej procedury i produkty w celu uzyskania oszczędności.

Żeby zilustrować praktyczne wdrożenie strategii lidera kosztów posłużmy się przykładem sieci handlowej (rysunek 1). Firma postanowiła skoncentrować się na wybranych aspektach teorii konkurencji kosztami: gwarantowanie najniższych cen poprzez międzynarodowe zakupy, oszczędną logistykę, ograniczenie asortymentu produkcji

i poszukiwanie tanich źródeł finansowania (np. kredyt u dostawców). Do tego zbudowała system własnych marek i unikała sprzedaży produktów o ugruntowanych już markach.

Oszczędności dotyczą też lokalizowania sklepów (poza miastem, gdzie grunty są relatywnie tanie). Do tego jeszcze zdecydowano się na drastyczne ograniczenie kosztów osobowych. Dużym źródłem oszczędności okazało się także uproszczenie procesów biznesowych. Zrezygnowano z działów kontroli, a także ze szczegółowego planowania, orientując się na analizę bieżącej działalności.

Warunki bycia liderem

Bycie liderem kosztów wiąże się jednak z pewnymi zagrożeniami. Po pierwsze, zmiany technologiczne mogą sprawić, że dotychczasowe inwestycje i zdobyta wiedza staną się bezużyteczne. Po drugie, koncentracja na strukturze kosztów powoduje, że firma może nie dostrzec nowych szans i zagrożeń rynkowych. Może to doprowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej, jaką są najniższe koszty. Ważne jest także zwrócenie uwagi na to, że w danym sektorze może być tylko jeden lider kosztów. Jeśli więcej niż jedna firma stosuje strategię najniższych kosztów, doprowadzi to do wyniszczających wojen cenowych.

Pojawia się także pytanie o jakość. Wbrew wielu opiniom, jakość ma znaczenie, nie może ona spaść poniżej pewnego minimalnego poziomu akceptowanego przez klientów. Firma zdecydowała się na oferowanie produktów najtańszych, ale umożliwiła ich łatwy zwrot w przypadku wad lub

braku zadowolenia nabywcy z jakości.

Oczywiście istnieją inne przykłady firm, które skutecznie wdrożyły strategię lidera kosztów. Linie lotnicze, takie jak Southwest Airlines w USA, Ryanair, czy Easyjet w Europie, są nie tylko najtańsze, ale także bardziej dochodowe niż ich wielcy konkurenci. Głównym źródłem sukcesu jest maksymalne uproszczenie procesów i wysoki stopień wykorzystania potencjału.

Można się teraz pokusić o wybór najistotniejszych czynników sukcesu przy konkurowaniu kosztami. Po pierwsze, firma musi oferować produkt lub usługę, która jest możliwie jednorodna z punktu widzenia klienta. Po drugie, cena musi być podstawową zmienną decydującą o wyborze przez klienta. Po trzecie, udział w rynku musi być na tyle duży, że możliwe będzie wykorzystanie krzywej doświadczenia. Dodatkowo, przy ograniczaniu kosztów firma nie może ustawić poprzeczki jakości, poniżej poziomu akceptowanego przez klientów.

Marek Dietl

Niezależny konsultant,

e-mail: marek@diel.pl

współpraca: prof. Hermann Simon,

prezes międzynarodowej firmy

doradczej Simon, Kucher&Partners,

dr Michael Leaker – partner i dyrektor

wiedeńskiego biura firmy, Dieter

Lauszus – partner i dyrektor biura

w Monachium, George L. Kolat analityk

firmy i prof. Bernd Kalzau oraz

dr. Thorsten Blecker – naukowcy

z Instytutu Zarządzania Operacyjnego

Uniwersytetu w Klagenfurcie.