

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Analiza SWOT I	23
<i>Określanie zagrożeń i możliwości</i>	
Analiza środowiska zewnętrznego	26
Model pięciu sił Portera	38
Podsumowanie	41
2. Analiza SWOT II	43
<i>Poszukiwanie wewnętrznych mocnych i słabych stron</i>	
Kluczowe kompetencje	44
Kondycja finansowa	50
Zarządzanie i kultura organizacji	52
Metoda oceny wewnętrznych zalet i wad (mocnych i słabych stron)	53
Podsumowanie	57
3. Rodzaje strategii	59
<i>Która strategia będzie najlepsza dla twojej firmy?</i>	
Strategia lidera kosztowego	61
Strategia różnicowania produktu lub usługi	68
Relacje z klientami	71
Strategia efektu sieciowego	77
Podsumowanie	80

4. Strategiczne posunięcia	83
<i>Mechanizmy sukcesu</i>	
Zdobywanie przyzółków rynkowych	84
Innowacyjność jako sposób przekraczania barier wejścia	87
Stosowanie zasad strategii judo	89
Wchodzenie na rynek poprzez rozróżnienie produktów	92
Utworzenie nowego rynku i zajęcie na nim pozycji dominującej	94
Przejęcia jako sposób na pokonywanie barier wejścia	97
Podsumowanie	99
5. Od planów do wdrożenia	101
<i>W poszukiwaniu równowagi</i>	
Ludzie i motywacja	107
Działania pomocnicze	111
Struktura organizacyjna	113
Kultura i przywództwo	115
Podsumowanie	120
6. Plany działania	121
<i>Architektura wdrożenia</i>	
Od strategicznej wizji do planów działań	122
Wyznaczanie celów	125
Porozumienie co do pomiarów wydajności	127
Precyzowanie planu działania	130
Określanie niezbędnych zasobów	132
Identyfikowanie punktów kontaktu	134
Szacunki skutków finansowych	139

Przykładowy plan działań	139
Podsumowanie	143
7. Jak utrzymać się na kursie	145
<i>Wykrywanie odchyłeń od planu i reakcja na nie</i>	
Model udanego wdrożenia	146
Przegląd postępów	149
Nieformalne sposoby kontroli postępu	153
Typowe przyczyny nieudanych wdrożeń	154
Opracowywanie planów awaryjnych	159
Podsumowanie	161
8. Kwestia osobowa procesu wdrożenia	163
<i>Jak znaleźć i zaangażować właściwych ludzi</i>	
Jak zapewnić sobie wsparcie i zaangażowanie najważniejszych ludzi	165
Wspieranie planu poprzez spójne zachowanie i komunikaty	168
Struktury pomocnicze	170
Sposoby świętowania sukcesów	171
Znaczenie ciągłej komunikacji	173
Podsumowanie	177
9. Strategia to nieustanna praca	179
<i>Patrząc w przyszłość</i>	
Czy bieżąca strategia sprawdza się?	181
Sygnaly ostrzegawcze	191
Na czele strategicznych zmian	196
Podsumowanie	197
Dodatek: Użyteczne narzędzia implementacyjne	199

Przypisy	203
Słowniczek	207
Lektura uzupełniająca	213
Indeks	229
O konsultancie przedmiotu	235
O autorze	237

Wprowadzenie

Tematem niniejszej książki jest opracowywanie i wprowadzanie wybranej strategii. Właściwa strategia i znakomite jej zastosowanie jest dla każdej firmy najlepszą gwarancją sukcesu. Jest to także niezaprzeczalna oznaka dobrego zarządzania. Ze względu na przyjęty charakter tej serii wydawniczej niemożliwe jest opisanie tu wszystkiego ze szczegółami, i po przeczytaniu tej książki czytelnik nie stanie się ekspertem w zakresie strategii. Jednak poruszone są tu wszystkie istotne kwestie i jest to dobry punkt wyjścia do dalszego zdobywania wiedzy - z wystarczającą pewnością siebie.

Opracowywanie strategii opisać można jako *robienie właściwych rzeczy* - tym głównie zajmują się menedżerowie wyższego szczebla i sami właściciele firm. Natomiast wdrożenie opracowanej strategii polega na *właściwym robieniu rzeczy* - a to zasadniczo odmienna grupa działań. Zastosowanie strategii wymaga odpowiedniej uwagi zarówno od kadry zarządzającej, jak i kierowników niższego szczebla, jako że nawet wspaniała strategia jest bezwartościowa, jeśli nie zostanie właściwie wdrożona. Jednak, co dziwne, znacznie więcej napisano o samej strategii biznesowej, niż o jej wdrażaniu. Mamy nadzieję, że w kolejnych rozdziałach nieco naprawimy ten błąd.

Czym jest strategia?

W oryginalnym znaczeniu (słowo strategia pochodzi od greckiego wyrazu *strategos*) strategia była terminem wojs-

kowym, za pomocą którego opisywano sztukę, jaką wykazywali się generałowie. Odnosił się on do opracowanych przez generała planów ustawienia i manewrowania swoimi oddziałami, oczywiście z zamiarem pokonania armii wroga. Carl von Clausewitz, żyjący w XIX w. teoretyk sztuki wojennej, opisywał strategię jako [sztukę] „dotyczącą przygotowywania planów wojny i poszczególnych kampanii oraz, w ich obrębie, decydowania o poszczególnych działaniach”¹. W czasach bardziej nam współczesnych, w erze, gdy niezależne państwa są nastawione przeciwko sobie, koncepcja strategii uległa rozszerzeniu. Historyk Edward Mead Earle opisuje ją jako „sztukę kontrolowania i wykorzystywania zasobów państwa – lub koalicji państw – włącznie z jej siłami zbrojnymi, w celu skutecznego zabezpieczenia własnych żywotnych interesów”².

Ludzie zajmujący się interesami zawsze lubili wojskowe analogie, dlatego też nie dziwi fakt, iż chętnie przyjęli pojęcie strategii. Oni również zaczęli myśleć o strategii jako o planie kontrolowania i wykorzystywania swoich zasobów (ludzkich, fizycznych i finansowych) w celu zabezpieczenia swoich własnych żywotnych interesów. Kenneth Andrews sformułował to jako pierwszy w swoim klasycznym już dziele zatytułowanym *The Concept of Corporate Strategy*, wydanym w 1971 r. Andrews opisał tam strukturę, która do dziś zachowuje swą przydatność, definiując strategię pod kątem tego, co firma może zrobić – to jest jej silne i słabe strony – oraz jakie możliwości stoją przed nią otworem – to jest jak kształtuje się zewnętrzne środowisko szans i zagrożeń³. Jakąś dekadę później profesor z Harvardu, Michael Porter, uściślił tę definicję, określając strategię jako „szeroką formułę opisującą, w jaki sposób firma ma zamiar konkurować”⁴.

Bruce Henderson, założyciel Boston Consulting Group i jeden z nestorów strategii korporacyjnej, połączył ideę

strategii z terminem przewagi konkurencyjnej, prawdopodobnie zapożyczając tę koncepcję z dziedziny ekonomii (przewaga porównawcza). *Przewaga konkurencyjna* jest funkcją strategii, która pozwala firmie zająć lepszą pozycję niż jej rywale w celu utworzenia wartości ekonomicznej dla klienta. Henderson pisał, iż: „Strategia jest świadomym poszukiwaniem planu działania, który pozwoli uzyskać przewagę konkurencyjną i powiększyć ją”. Twierdził ponadto, że przewaga konkurencyjna jest zakotwiczona w różnicach: „Różnice między tobą a twoimi konkurentami stanowią podstawę dla twojej przewagi”⁵.

Henderson twierdzi, iż niemożliwe jest istnienie dwóch konkurentów, którzy prowadzą biznes dokładnie w ten sam sposób. Aby przetrwać na rynku, muszą się jakoś wyróżniać. „Każdy musi być na tyle inny, aby posiadać wyjątkową przewagę”. Przykładowo, dwa sklepy z odzieżą męską na tej samej ulicy mają szansę przetrwania i rozwoju, jeśli jeden z nich będzie oferował eleganckie ubrania formalne, a drugi ubrania w stylu sportowym. W takiej sytuacji niewielka odległość między nimi może nawet przynieść pewne obustronne korzyści. Jednak gdyby oba zaczęły sprzedawać dokładnie to samo, na takich samych warunkach, to jeden z nich musiałby upaść. W tej sytuacji każdy z nich musiałby spróbować odróżnić się od swojego konkurenta w taki sposób, aby jak najbardziej zadowolić klientów – poprzez cenę, wybór produktów lub atmosferę.

Michael Porter zgadza się z poglądami Hendersona na temat konieczności odróżniania się od konkurencji: „Strategia konkurencyjności opiera się na byciu innym. Oznacza to rozmyślne wybieranie wyróżniającego się zbioru czynności w celu dostarczenia unikatowej wartości”⁶. Rozważmy następujące przykłady:

- Southwest Airlines stały się najbardziej dochodowymi liniami lotniczymi w Ameryce Północnej nie dzięki kopiowaniu działań swoich konkurentów. Właściciele linii starali się odróżnić od konkurencji stosując strategię, w której istotnymi elementami były niskie ceny, częste i bezpośrednie loty oraz usługi zwiększające zadowolenie klientów.
- eBay zaproponował ludziom nowy sposób sprzedaży i kupna towarów: aukcje internetowe. Założyciele firmy wykorzystali istniejące pomysły: ogłoszeń, pchlich targów i typowych aukcji, ale sprawili, że ich aukcje były proste, skuteczne i powszechne. Innymi słowy, aukcje internetowe odróżniały się od dotychczasowych usług oferowanych przez tradycyjne firmy.
- Strategia Toyoty polegająca na wyprodukowaniu samochodu Prius o napędzie hybrydowym miała na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej w oczach ważnego segmentu klientów: ludzi, którzy chcą mieć samochód przyjazny dla środowiska, tani w codziennym używaniu i/lub będący najnowocześniejszym pojazdem na rynku.

Jak dotąd, strategie te sprawdziły się i zapewniły swoim autorom przewagę konkurencyjną nad rywalami. Southwest nadal jest najbardziej dochodową linią lotniczą w Stanach Zjednoczonych, eBay to firma internetowa odnosząca jak dotąd największe sukcesy, a w chwili oddawania tej książki do druku na hybrydowy samochód Toyoty czekać trzeba było ponad cztery miesiące. Odróżnianie się od konkurencji może przybierać różne formy. Jak się wkrótce przekonamy, nawet firmy, które produkują dokładnie to samo co ich konkurenci, mogą w sposób strategiczny odróżnić się od nich, na przykład poprzez zaproponowanie korzystniejszej ceny lub szybszej i niezawodnej dostawy.

Oczywiście „odmienność” sama w sobie nie zapewnia przewagi konkurencyjnej i sukcesu w biznesie. Samochód o napędzie rakietowym z pewnością byłby „inny”, ale raczej nie zainteresowałby wystarczającej liczby klientów, aby zapewnić sukces temu przedsięwzięciu. Natomiast samochód o napędzie hybrydowym (spalinowo-elektrycznym) jest inny w taki sposób, że zapewnia klientom dodatkową wartość – mniejsze zużycie paliwa i mniejszą emisję spalin. To cechy, za które klienci chętnie zapłacą.

Czym więc jest strategia? *Strategia* to plan, który daje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez odróżnienie się od konkurencji. Strategia oznacza konieczność zrozumienia tego, co robisz, co chcesz osiągnąć i – najważniejsze – w jaki sposób chcesz to osiągnąć. Z drugiej strony, strategia musi brać pod uwagę również to, czego *nie robisz* – innymi słowy, strategia wyznacza granice zainteresowań i intencji firmy. Rozsądna strategia, umiejętnie zastosowana, określa cele i wyznacza kierunek działań kierowników i pracowników na wszystkich szczeblach, co pozwoli im zdefiniować swoją pracę i pozwoli przedsiębiorstwu odnieść sukces. Dla porównania, organizacja bez jasno nakreślonej strategii jest jak okręt bez steru. Miota się od okazji do okazji, nigdy jednak nie udaje jej się wiele osiągnąć.

Strategia działa zarówno na poziomie całej firmy, jak i na poziomie operacyjnym. Na przykład General Electric składa się z wielu oddziałów zajmujących się działalnością w różnych sektorach i branżach przemysłowych: produkcją silników samolotowych, urządzeń domowych, usługami finansowymi, oświetleniem, systemami medycznymi, tworzywami sztucznymi, systemami zasilania oraz usługami w zakresie dystrybucji i kontroli energii elektrycznej. Firma jest nawet właścicielem NBC, jednej z największych amerykańskich stacji telewizyjnych. Ludzie kierujący tą ogromną firmą mają jakąś strategię,

podobnie jak szefowie poszczególnych oddziałów. Ponieważ działają w bardzo różnych branżach i warunkach konkurencyjnych, każdy dział musi mieć własną, odmienną strategię. Jednak strategie wszystkich działów muszą być zgodne z ogólnym kierunkiem nakreślonym przez nadrzędną strategię całej firmy.

Strategia a model biznesowy

Wiele osób myli strategię z popularnym od niedawna określeniem: *model biznesowy*. To pojęcie zaczęto szerzej stosować pod koniec lat 80. XX wieku, w czasach, gdy ludzie zaczęli oswajać się z komputerami i arkuszami kalkulacyjnymi. Dzięki nowemu oprogramowaniu ludzie biznesu odkryli, że mogą z łatwością „modelować” koszty i przychody związane z każdym proponowanym przedsięwzięciem. Po zbudowaniu odpowiedniego modelu wystarczyło wprowadzić kilka dodatkowych danych, aby zaobserwować wpływ poszczególnych zmian – na przykład ceny jednostkowej, marży zysku i kosztów dostawców – na odchylenia od pewnego ustalonego poziomu. Podstawowymi dokumentami modelowania biznesowego stały się sprawozdania finansowe pro forma. Jeszcze przed pamiętnym szaleństwem zakupów internetowych gigantów termin ten stał się bardzo popularny. Mimo to wielu ludzi nie potrafiło go w pełni wyjaśnić.

Badacze definiują model biznesowy jako ekonomiczne fundamenty strategii przedsiębiorstwa. W artykule wydrukowanym w 2002 r. w „Harvard Business Review” i zatytułowanym *Why Business Models Matter*, jego autorka, konsultantka do spraw zarządzania, Joan Magretta, zaproponowała przydatne wprowadzenie do zagadnienia modeli biznesowych. Opisała ona model biznesowy jako pewną

wariację łańcucha wartości, który jest podstawą każdej firmy. Pisała o tym tak: „Mówiąc ogólnie, ten łańcuch składa się z dwóch części. Pierwsza obejmuje wszystkie działania powiązane z wytwarzaniem czegoś: projektowaniem, zakupem surowców, produkcją itd. Część druga obejmuje wszystkie czynności powiązane ze sprzedażą produktu: wyszukiwanie klientów i docieranie do nich, przeprowadzanie transakcji, dystrybucję produktu lub realizację usługi”⁷. Tak więc model biznesowy bardziej dotyczy mechanizmów, poprzez które firma produkuje i dostarcza produkt lub usługę, a mniej tego, co odróżnia firmę w oczach klientów i co daje jej przewagę. Odpowiada na pytania: Jak ta rzecz działa? Jaka logika ekonomiczna wyjaśnia, w jaki sposób możemy dostarczyć wartość naszym klientom po odpowiednim koszcie?

Każda opłacalna firma zbudowana jest na sensownym modelu biznesowym, ale model biznesowy nie jest strategią, chociaż wiele osób używa tych określeń wymiennie. Modele biznesowe opisują, jako system, w jaki sposób poszczególne części i elementy biznesu współpracują ze sobą pozwalając wyprodukować zysk. Ale nie biorą one pod uwagę istotnego elementu: konkurencji. To właśnie jest bowiem zadaniem strategii.

Niektóre z najpotężniejszych i najbogatszych dziś firm wyrosły z modeli biznesowych, które miały elegancją i przekonującą logikę oraz duży potencjał ekonomiczny. Jedną z najczęściej przytaczanych w tym kontekście firm jest Dell Computer.

Kolejnym przykładem jest firma eBay, zajmująca się aukcjami internetowymi. Wyrosła ona z bardzo prostego i tradycyjnego modelu. Podobnie jak firmy telekomunikacyjne, eBay utworzył infrastrukturę pozwalającą ludziom na komunikację i zaczął pobierać za to opłatę (ponownie podobnie jak firmy telekomunikacyjne). Ludzie tworzą społeczność

sprzedawców i nabywców, która działa dzięki określonej infrastrukturze złożonej z oprogramowania, serwerów i określonych norm zachowania. Obie strony mogą spotykać się i przeprowadzać transakcje dotyczące dowolnych przedmiotów – od pamiątek po Elvisie do używanych samochodów marki Porsche. Firma nie bierze żadnego udziału w tych transakcjach, unikając w ten sposób ponoszenia dodatkowych kosztów. Odpowiedzialność bierze jedynie za sam proces przeprowadzania aukcji i system informatyczny, który to umożliwia.

Model firmy eBay, jako mechanizm generowania zysków, jest prosty. Firma zarabia na prowizji od sprzedawanych towarów. Przychody są pomniejszane o koszty budowy i utrzymania infrastruktury oraz typowe koszty związane z marketingiem, rozwojem produktu, ogólną działalnością i administracją firmy, które pozwalają na jej działanie i powiększają grono klientów. Pozostała wartość netto jest dochodem dla udziałowców firmy eBay.

Oprócz prostoty wielką zaletą modelu eBay jest fakt, iż niewielka liczba pracowników i partnerów jest w stanie obsłużyć ogromną, rosnącą liczbę transakcji. Ponadto podwojenie liczby transakcji (a przez to obrotów i zysków) można osiągnąć stosunkowo niewielkimi nakładami. Oprogramowanie i serwery są w stanie obsłużyć zwiększony ruch. Wszystko to dość znacznie różni się od oficjalnej strategii firmy, którą jest budowa i wspieranie największego i najskuteczniejszego, internetowego rynku – rynku, na którym każdy, bez względu na miejsce, w którym się znajduje, może kupić lub sprzedać niemal wszystko.

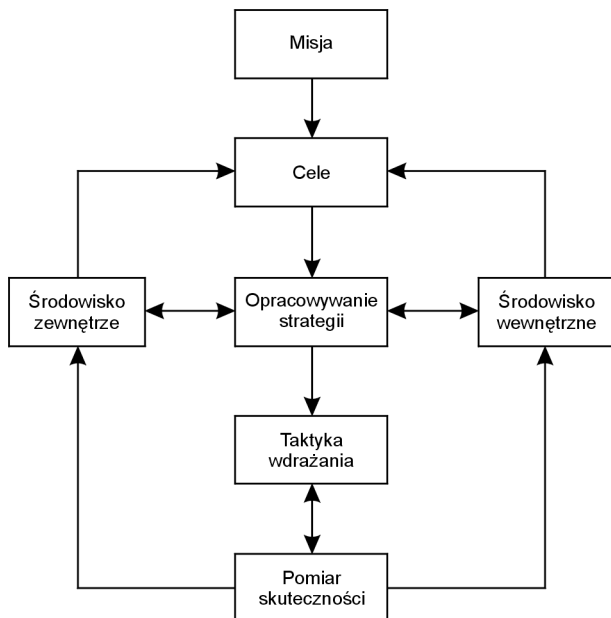
Powyższy przykład wyraźnie dowodzi, iż strategia i modele biznesu, choć powiązane, to jednak są różnymi konceptami. Strategia zapewnia odróżnienie od konkurencji i przewagę konkurencyjną, natomiast model biznesu wyjaśnia, w jaki sposób firma działa i zarabia pieniądze.

Strategia jako proces

Jak większość zjawisk w biznesie, tworzenie strategii i jej wdrażanie należy postrzegać jako proces, to jest zbiór działań, które zmieniają elementy wejściowe w określone rezultaty. Ten proces przedstawiono w postaci graficznej na rysunku I-1. Widzimy na nim, iż opracowywanie strategii wynika z misji firmy, która definiuje jej cel i założenia wobec klientów i innych uczestników. Kierując się określoną misją, zarząd firmy wyznacza cele – konkretne przejawy misji, które pozwalają mierzyć postęp. Cele, jak zaznaczono na rysunku, powinny być wyznaczane w kontekście pragmatycznego zrozumienia zarówno zewnętrznego otoczenia biznesowego/rynkowego, jak i wewnętrznych możliwości organizacji. Opracowywanie strategii zazwyczaj zaczyna się od szeroko zakrojonych badań i analiz. Zarząd firmy musi zidentyfikować i skoncentrować się na priorytetowych kwestiach, które w dłuższej perspektywie decydować będą o sukcesie firmy. Dla każdej z tych kwestii określone zespoły i jednostki firmy muszą nakreślić ogólne plany działań. Dopiero po ich opracowaniu możliwe jest jeszcze bliższe określenie ogólnych celów strategicznych firmy i deklaracji kierunku.

Opracowywanie strategii wymaga czasu i dobrej komunikacji między zarządem a jednostkami operacyjnymi, dzięki której wszyscy mogą wziąć udział w badaniach, dyskusji i udoskonalaniu planu. W rezultacie różne działania planistyczne często odbywają się równolegle. Należy w tym miejscu podkreślić znaczenie zaangażowania jednostek operacyjnych w całym tym procesie strategicznego planowania. Mają one bowiem ogromną wiedzę na temat własnych możliwości i środowiska, w jakim przyszło im działać. Pracownicy jednostek operacyjnych mogą w sposób kompetentny rekomendować działania firmy i kierunek, w którym powinna

Rysunek I-1

Strategia jako proces

zmierzać. Jednostki zaangażowane w proces planowania są ponadto bardziej skłonne do wspierania i wdrażania utworzonych w ten sposób projektów i planów. Jednostki operacyjne są centrami wdrożeniowymi firmy. To w nich koncentrują się liderzy, siła robocza i umiejętności niezbędne do skutecznej realizacji planów. Organizacje, które nie uwzględniają jednostek w procesie strategicznego planowania, z reguły osiągają rezultaty gorsze niż firmy, które zdobędą się na ten wysiłek.

Poprzez wspólne zaangażowanie w proces planowania kierownictwo firmy wspólnie z szefami jednostek daje pewność, że strategie firmy – zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych jednostek – są ze sobą spójne i mają szanse na pomyślne wdrożenie.

O czym jest ta książka?

Strategia wyrasta z celów, które z kolei wynikają w sposób naturalny z misji organizacji. Wpływ na cele ma iteracyjne badanie środowiska zewnętrznego i wewnętrznych możliwości firmy. Strategiczne możliwości każdej firmy wynikają więc z procesu analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Planiści określają tę analizę jako analizę SWOT, w której badane są cztery obszary: silne strony (ang. *strengths*), słabe strony (ang. *weaknesses*), szanse, możliwości (ang. *opportunities*) i zagrożenia (ang. *threats*). W rozdziale 1 zajmiemy się badaniami zewnętrznego środowiska szans i zagrożeń. W rozdziale 2 skoncentrujemy się natomiast na środowisku wewnętrznym – silnych i słabych stronach firmy. Znajomość tych elementów pozwala zdobyć praktyczną wiedzę dotyczącą tego, które cele firmy i jakie strategie są najbardziej realne i obiecujące. W rozdziale 2 określimy najważniejsze obszary, w których silne i słabe strony firmy należy poddać szczegółowej analizie: kluczowe umiejętności i procesy, kondycję finansową oraz styl zarządzania i kulturę organizacji.

Po uzyskaniu jasnego obrazu silnych i słabych stron firmy oraz zewnętrznego środowiska, w jakim przyszło jej działać, podstawowe pytanie brzmi: „Jaką strategię należałoby obrać?”. Wyboru można dokonać spośród wielu różnych „typów” strategii. W rozdziale 3 opisano cztery podstawowe typy strategii: strategię niskich kosztów, strategię różnicowania produktów/usług, strategię relacji z klientem i efektu sieciowego oraz warunki sukcesu w ich stosowaniu. Istnieje dość duże prawdopodobieństwo, iż jedna z tych strategii – lub jakaś ich odmiana – będzie odpowiednia dla określonej firmy i pozwoli jej obronić się w danym segmencie rynku, a także przyniesie zyski.

W rozdziale 4 kontynuowana jest dyskusja na temat sposobów wykorzystania strategii do budowy mocnej pozycji

na rynku. Czytelnik znajdzie tu opis wielu potencjalnych strategicznych posunięć, między innymi zdobywania przychodów rynkowych, wykorzystywania innowacji w celu pokonania barier na wejściu, zasad *strategii judo* itp.

Wspaniała strategia to tylko część wyzwania. Równą lub większą uwagę należy poświęcić jej wdrażaniu – które określić można jako sposób przełożenia strategicznego zamiaru na działania, które zapewniają rzeczywiste rezultaty. Rozdział 5 zamyka kwestię opracowywania strategii i podejmuje temat pierwszych etapów jej wdrażania. Wyjaśniamy w nim potrzebę zgodności między strategią a szczegółami codziennego działania firmy. Właściwe dostosowanie tych dwóch elementów i proces wdrożenia rozpocząć należy od planów działań opracowanych i zrealizowanych na poziomie jednostek roboczych. Rozdział 6 pozwala zorientować się, w jaki sposób proces planowania działań można rozłożyć na kluczowe etapy. Czytelnik znajdzie tu również przykładowy plan działań firmy.

Rozdział 7 poświęcony jest prawidłowej realizacji planów działań. Menedżerowie nie mogą po prostu wydać zbioru poleceń i oczekiwać, że wszystko zostanie wykonane w sposób bezbłędny. Muszą raczej wykazać się spójnym zachowaniem, ofertą szkoleń i stosować inne metody zapewniające pomyślne wykonanie planu. Niezbędna jest ciągła komunikacja uwzględniająca naturę strategii i korzyści wszystkich osób zatrudnionych w firmie.

Ludzie stanowią najważniejszą część każdego wdrożenia. Często największym wyzwaniem, przed jakim stają menedżerowie, jest właśnie wykorzystanie energii i oddania pracowników na rzecz wprowadzenia strategicznej zmiany. Pracownicy muszą mieć świadomość, iż mają coś do powiedzenia na temat planów, które nakazuje im się wprowadzać w życie. Muszą wiedzieć, że sukces tego przedsięwzięcia ma decydujące znaczenie również dla ich osobistych karier. Należy ich

zmotywować do tego, aby dobrze wykonywali powierzone im zadania. Muszą widzieć sens swojej ciężkiej pracy. Tym zagadnieniom poświęcony jest rozdział 8.

Nawet najlepsza strategia nie jest skuteczna w nieskończoność. W końcu jakiś element środowiska musi ulec zmianie, co sprawia, iż aktualna strategia staje się bezużyteczna i nieskuteczna. Przywódcy muszą zachowywać czujność i szybko reagować na takie zmiany. W rozdziale 9 opisano, w jaki sposób menedżerowie mogą oceniać skuteczność swoich bieżących strategii i dostrzegać moment, w którym tracą zdolność do zdobywania nowych i satysfakcjonowania starych klientów. Czytelnik znajdzie tu wskazówki na temat tego, w jaki sposób można śledzić skuteczność strategii i identyfikować obszary, w których interwencja staje konieczna.

Oprócz tego na końcu tej książki znajdują się dodatkowe materiały. Oto, co czytelnik znajdzie w dodatku:

- **Arkusze robocze analizy SWOT.** Analiza SWOT, opisana szczegółowo w rozdziałach 1 i 2, służy osobom zajmującym się opracowywaniem strategii do określenia mocnych i słabych stron firmy, możliwości, jakie przed nią stoją, i zagrożeń. Ta karta pozwoli na systemowe, spójne podejście i ocenę tych wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Ze strony internetowej Harvard Business Essentials można bezpłatnie pobrać arkusz w wersji angielskiej (www.elearning.hbsp.org/businessstools). Czytelnik znajdzie tam również inne przydatne narzędzia wspomagające zarządzanie i finanse.
- **Arkusze robocze struktury podziału pracy (SPP).** Struktura podziału pracy (ang. *Work Breakdown Structure – WBS*) jest narzędziem zaczerpniętym ze sztuki i nauki zarządzania projektami, które przydatne jest również we wdrażaniu strategii. Można je wykorzystać w celu rozbicia ogromnych

zadań na poszczególne składniki i dokonania oceny czasu potrzebnego na ich realizację. Również ten arkusz można pobrać ze strony internetowej serii (w jęz. angielskim).

- **Raport z realizacji projektu** (ang. *Project Progress Report*). Jeśli potraktujemy wdrożenie strategii jako projekt, można będzie skorzystać z tego przydatnego narzędzia służącego analizowaniu postępu prac, kluczowych etapów i decyzji, a także stopnia realizacji budżetu. Narzędzie to, tak jak pozostałe, pobrać można ze strony internetowej serii (w jęz. angielskim).

Całości dopełnia słowniczek terminów odnoszących się do opracowywania i wdrażania strategii. Każda branża i dziedzina posługuje się własnym słownictwem i zagadnienie strategii nie jest w tym względzie wyjątkiem. Terminy oznaczone w tekście kursywą zostały objaśnione w słowniczku.

Książkę zamyka lista polecanych lektur, które pozwolą czytelnikowi rozszerzyć wiedzę o zagadnieniach w niej poruszanych. Z założeń tej serii wynika, iż czytelnik nie znajdzie tu wyczerpujących informacji na wszelkie tematy związane z tworzeniem i wdrażaniem strategii. Dlatego też, jeśli chce dowiedzieć się czegoś więcej, powinien sięgnąć po proponowane tu pozycje.

Zawartość tej książki oparta jest na wielu książkach, artykułach i materiałach dotyczących strategii, które zostały wydane w ciągu ostatnich 24 lat. Wiele z tych tekstów pojawiło się po raz pierwszy w postaci artykułów opublikowanych w „Harvard Business Review”. Wiele materiałów zaczerpnięto także z modułu *Implementing Strategy* z Harvard ManageMentor® – serwisu internetowego Harvard Business School Publishing. Pozostałe cytowane źródła zostały zidentyfikowane w postaci standardowych przypisów.

1

Analiza SWOT I

Określanie zagrożeń i możliwości

Główne tematy poruszane w tym rozdziale

- *Identyfikowanie zagrożeń i możliwości w środowisku zewnętrznym*
- *Style pracy i życia, które mogą wpłynąć na firmę*
- *Ocena klientów*
- *Zmiany konkurencji*
- *Pięć sił konkurencyjnych – model Michaela Portera*

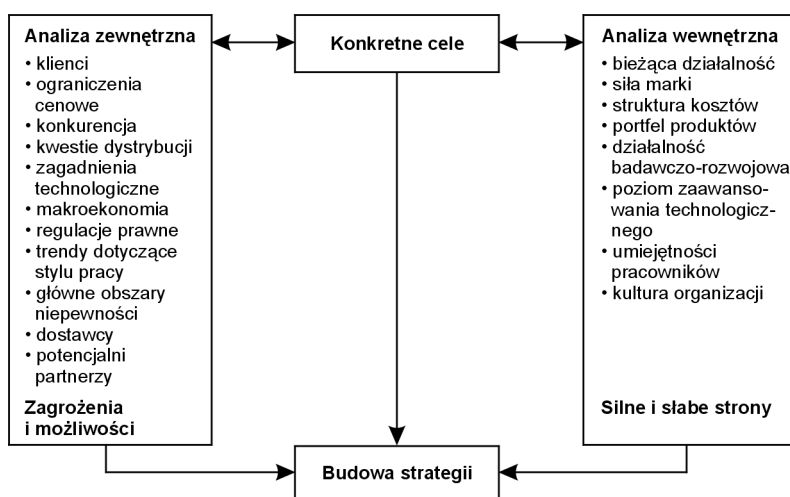
Strategia zaczyna się od celów, które w sposób naturalny wynikają z misji firmy. Ale ze względów praktycznych celów nie można rozpatrywać w izolacji. Zależą one bowiem od iteratywnych badań zewnętrznego środowiska i wewnętrznych możliwości firmy. Chociaż wiele osób uważa, że wszystko wynika z celów, to jednak prawda jest taka, iż ludzie określają cele opierając się na tym, co wykonalne w warunkach, w których muszą działać i wykorzystywać swoje zasoby oraz umiejętności. Firma 3M Corporation postawiła sobie na przykład za cel osiągnięcie następujących rocznych rezultatów: minimum 10-procentowy wzrost przychodów, 27-procentowy zwrot z inwestycji itp. Te konkretne cele nie zostały jednak wzięte z sufitu – są raczej wynikiem analiz przeprowadzonych przez kierownictwo firmy, które zna zarówno rynek, na którym działa, jak i możliwości firmy. Aby wyznaczyć te cele, konieczna była analiza środowiska zewnętrznego i wewnętrznego.

Jak widać na rysunku 1-1, strategiczne możliwości, jakie rysują się przed firmą, wynikają zarówno z badań zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Analitycy nazywają ten rodzaj analizy analizą SWOT, której nazwa jest akronimem angielskich słów Strengths (silne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse, możliwości) oraz Threats (zagrożenia).

- **Silne strony** to cechy, które umożliwiają firmie lub jej jednostce odnosić sukcesy – właściwości, przy wykorzystaniu których można budować siłę firmy.
- **Słabe strony** to te właściwości, które ograniczają firmę lub jednostkę, nie pozwalając jej działać odpowiednio sprawnie. Te kwestie wymagają reakcji i działań naprawczych.
- **Możliwości** to trendy, siły, wydarzenia i pomysły, których firma może użyć z pożytkiem dla siebie.
- **Zagrożenia** to możliwe wydarzenia lub siły poza twoją kontrolą, które wymagają od firmy lub jednostki odpowiedniego przygotowania i planów zapobiegawczych.

Rysunek 1-1

Analiza zewnętrznego otoczenia i wewnętrznego środowiska firmy



Wzięcie pod uwagę zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych jest bardzo istotne, jako że pozwala

uzyskać jasny obraz warunków, w jakich działa firma lub jednostka, co pozwala celniej przewidzieć jej potencjał na przyszłość. W tym rozdziale zajmiemy się pierwszym z tych wyzwań: analizą środowiska zewnętrznego. Rozdział 2 poświęcimy w całości wewnętrznej analizie firmy.

Analiza środowiska zewnętrznego

„Podstawą utworzenia ambitnej strategii – pisze badacz Michael Porter – jest powiązanie firmy z jej środowiskiem”¹. Środowisko każdej firmy pełne jest klientów, konkurentów, dostawców i – w większości przypadków – regulatorów. Wszyscy mają wpływ na potencjał zyskowności firmy. Istnieją zarówno bieżący, jak i potencjalni klienci, z których każdy ma jakieś wymagania względem jakości produktu/usług, ich własności i przydatności. Czy któreś z tych wymagań pozostają niezaspokojone? Istnieje także określony zbiór konkurentów obecnych i potencjalnych, którzy dopiero mogą wkroczyć na scenę.

Częścią środowiska konkurencyjnego jest także technologia, która, co warto pamiętać, ulega nieustannym zmianom. Należy zwracać baczną uwagę, czy coś, co powstaje w świecie technologii, nie spowoduje zmian w środowisku, które mogą na przykład sprawić, że obecne produkty rynkowych liderów staną się przestarzałe.

Substytuty stanowią kolejny element zagrożenia, jakie niesie ze sobą środowisko zewnętrzne. Na przykład na początku lat 80. ubiegłego stulecia oprogramowanie do edycji tekstów stanowiło substytut maszyny do pisania. Tempo wypierania starego przez nowe było tak szybkie, że w przeciągu zaledwie 10 lat maszyny do pisania zostały wyeliminowane niemal całkowicie. Podobnie telefoniczne aparaty komórkowe z możliwością robienia zdjęć stanowią substytut dla aparatów

fotograficznych i kamer. Jakie są potencjalne substytuty dla produktów oferowanych przez twoją firmę? Czy którekolwiek z twoich produktów mają potencjał zastępczy dla produktów dostępnych na innych rynkach?

Analiza zewnętrznych czynników zebranych w ramce po lewej na rysunku 1-1 pomaga strategom odkryć i zrozumieć zagrożenia i szanse, które z kolei pomagają odkryć strategiczne możliwości stojące przed firmą. (Lista ta nie jest oczywiście wyczerpująca i zachęcamy czytelnika do zastanowienia się nad innymi czynnikami zewnętrznymi, które mają wpływ na reprezentowaną przez niego branżę). Ponieważ szczegółowa analiza wszystkich tych czynników wykracza poza zakres tej książki, zajmiemy się tu jedynie kilkoma z nich. Omówimy także metodę Michaela Portera opartą na pięciu siłach, która pozwala dokonać analizy konkurencyjności w danej branży i która dowodzi swej siły już od ponad ćwierćwiecza.

Trendy w zakresie stylu pracy i życia

Bez względu na branżę reprezentowaną przez czytelnika, style pracy i życia niemal na pewno wpłyną na jego przyszłość. Wystarczy zastanowić się nad następującym faktem: według IDC, prywatnej firmy amerykańskiej zajmującej się badaniem rynku, w Stanach Zjednoczonych liczba pracowników mobilnych zwiększyła się w 2004 r. do 40 procent, a do końca 2006 r. może wzrosnąć do 66 procent. W zależności od firmy, te dane statystyczne powinny skłonić do zadania kilku pytań:

- W jaki sposób podróżują te miliony osób?
- Gdzie i co jedzą?
- Gdzie spędzają noc i co sprawiłoby, że nocleg w trasie byłby dla nich przyjemniejszy?

- W jaki sposób ci pracownicy kontaktują się ze swoimi rodzinami, biurem i klientami?
- W jaki sposób można ograniczyć koszty podróży?
- W jaki sposób czas spędzony bezproduktywnie na przemieszczanie się można wykorzystać w sposób produktywny?

To są przykłady pytań, na które odpowiedzi powinni poszukiwać przedstawiciele branż związanych z transportem, gastronomią, hotelarstwem i telekomunikacją. Odpowiedzi te jednym uświadomią zagrożenia, a przed innymi otworzą nowe możliwości. Na przykład przewidywania firmy IDC na temat zwiększonej liczby podróży w interesach, to dobra nowina dla linii lotniczych i hoteli. Ale to również dobra nowina dla firm oferujących produkty i usługi mogące stać się skutecznym substytutem dla podróży, np. dla firm obsługujących wideokonferencje. Sukces tych substytutów stanowi bezpośrednie zagrożenie dla wspomnianych wcześniej hoteli i linii lotniczych. Po co wydawać ogromne pieniądze i marnować czas na podróż w odległe miejsca, skoro można spotkać się z ludźmi za pośrednictwem Internetu lub korzystając z sal wideokonferencyjnych zlokalizowanych w pobliżu własnego biura?

Wzrost popularności podróży biznesowych jest tylko jednym z wielu przykładów zmian w stylu pracy i życia, które zachodzą na naszych oczach. Każda zmiana stanowi pewne zagrożenie i szansę dla firm działających w wielu branżach. Zastanówmy się nad następującymi przykładami:

- Coraz więcej ludzi pracuje w domu. Osoby te są w znacznej mierze uzależnione od telekomunikacji, komputerów i połączeń internetowych. Szefowie, przyzwyczajeni do obecności pracowników w firmie, nie wiedzą, w jaki sposób mogą nadzorować ich pracę. Jaki wpływ może to

mieć na twoją firmę lub też jakie otwiera to możliwości przed nowymi firmami?

- Internet sprawił, że zakupy, badania, przygotowywanie podróży i zarządzanie finansami stało się szybsze i łatwiejsze. Czy to kładzie kres twojej firmie, czy też otwiera przed tobą nowe perspektywy?
- Amerykanie obwołali otyłość narodowym problemem zdrowotnym, a obywatele Unii Europejskiej również coraz częściej cierpią na nadwagę. Co to oznacza dla firm przetwórstwa spożywczego, sieci restauracji, placówek służby zdrowia i lekarzy specjalistów?
- Ceny nieruchomości rosną w zastraszającym tempie, przez co coraz więcej osób nie może sobie pozwolić na mieszkanie czy dom, a co gorsza, brak perspektyw rozwiązania tego problemu. Co to oznacza dla firm budowlanych, producentów materiałów budowlanych i instytucji finansowych udzielających kredytów mieszkaniowych? Czy istnieje tu jakaś możliwość nowego podejścia do problemu budowy i finansowania domów dostępnych dla każdego?
- Populacja Europy i Japonii starzeje się i kobiety w tych rejonach świata rodzą coraz mniej dzieci. Będzie to miało ogromny wpływ na system opieki zdrowotnej, mieszkania dla osób starszych i rynek pracy. Obciążenia systemu opieki i pomocy społecznej są nieuniknione. Tendencje tego typu oznaczają zagrożenia dla jednych firm, a przed innymi otwierają ogromne możliwości.

To tylko kilka trendów, które zmieniają obraz naszego świata. Każdy z nich zmusza firmy do rewaluacji swoich strategii. Należy więc trzymać rękę na pulsie i uważnie śledzić doniesienia firm zajmujących się badaniami rynku,

agencji rządowych i innych organizacji zajmujących się obserwowaniem trendów. Warto przeglądać gazety i magazyny. Zalecane jest również prowadzenie własnych badań trendów i tendencji, które mogą wpłynąć na twoją branżę i firmę. Wyniki tych badań mogą posłużyć za podstawę nowej strategii. Należy zwracać szczególną uwagę na wszelkie aspekty życia, w których dokonują się istotne przemiany. Nie można ograniczać się do wąskiego wycinka; zmiany, które będą miały na ciebie wpływ, mogą pojawić się najpierw w innych branżach.

Klienci

Jak twierdził Peter Drucker^{*}, firma nie ma ważniejszego celu niż tworzenie klientów. W przypadku ich braku wiele działań firm – takich jak rozwój produktu, produkcja, dostawa itd. – staje się całkowicie bezcelowe. Dlatego też analiza zewnętrznych czynników oddziałujących na firmę z reguły rozpoczyna się od badania klientów. Należy znać odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim są klienci?
- Jak wrażliwi są na kwestię ceny?
- Jak można do nich dotrzeć?
- W jaki sposób aktualnie wykorzystują określony produkt lub usługę?
- Które potrzeby nie są w pełni lub w ogóle zaspokajane?

^{*} Peter F. Drucker (1909–2005), specjalista zarządzania, autor ponad 30 książek i wielu artykułów na temat rozwoju firm. Uważany za wizjonera. Listę książek Druckera wydanych w języku polskim czytelnik znajdzie w dodatku Lektura uzupełniająca – *przyj. tłum.*

- Jaki jest poziom lojalności klientów wobec ich aktualnych dostawców?
- Czy zależy im na transakcjach jednorazowych, czy też na długotrwałych relacjach?

Ze względu na liczbę pytań, jakie należałoby zadać na temat klientów, warto podzielić ich na grupy o wspólnych cechach. *Segmentacja rynku* jest narzędziem marketingowym, które służy podziałowi dużego, heterogenicznego rynku na mniejsze segmenty (grupy klientów) o cechach homogenicznych. Te łączące (wspólne) cechy można zdefiniować na wiele sposobów. Oto jedynie kilka przykładów:

- **Wiek** – emeryci, nastolatki, młodzież w wieku szkolnym.
- **Płeć** – kobiety, mężczyźni.
- **Lokalizacja geograficzna** – rodziny żyjące na przedmieściach metropolii.
- **Typ użytkownika** – użytkownicy intensywnie korzystający z systemu komunikacji głosowej, użytkownicy wiodący.
- **Dochody** – gospodarstwa domowe o rocznych dochodach w zakresie 30–50 tysięcy euro.
- **Wzorce zachowania** – osoby dokonujące regularnych zakupów w Internecie.

Analiza poszczególnych grup klientów przynosi strategom wiele korzyści. Segmentacja ułatwia określenie potrzeb (zaspokojonych i niezaspokojonych), wrażliwości na cenę, dostępności i lojalności łatwych do zidentyfikowania klientów. Badanie kluczowych grup może na przykład ujawnić, iż zaspokojenie potrzeb niektórych klientów przynosi znacznie większe zyski niż innych. Przykładowo, na wczesnym etapie

rozwoju telefonii komórkowej badania przeprowadzone przez jedną z firm pozwoliły podzielić odbiorców na kilka różnych grup (segmentów rynku):

- **Użytkownicy korzystający z telefonu rzadko.** Ludzie (głównie kobiety), którzy wybierali jak najniższe abonamenty i głównym powodem posiadania telefonu była chęć zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa. Ta grupa kupowała najtańsze usługi i jej obsługa była nieopłacalna. Dodatkowo grupa ta była wyjątkowo zmienna, ponieważ klienci ci często zmieniali operatorów, reagując w ten sposób na okresowe promocje konkurentów.
- **Użytkownicy sporadyczni.** Klienci, którzy wykonywali zaledwie kilka połączeń tygodniowo. Ta grupa klientów nie generowała strat ani też zysków dla firmy telekomunikacyjnej.
- **Użytkownicy wykorzystujący telefony do celów zawodowych.** Ta grupa użytkowników regularnie korzystała z telefonów komórkowych i używała najdroższych usług typu premium. Była to także grupa najbardziej lojalna i stosunkowo mało wrażliwa na cenę. To oni generowali największą część zysków operatora.

Wyniki tych badań wpłynęły na przyszłą strategię firmy telekomunikacyjnej.

Powinieneś poświęcić kilka minut na analizę zachowań klientów w swojej branży – zarówno tych, których już masz, jak i tych, których dopiero planujesz zdobyć. Ile tak naprawdę twoja firma wie o tych ludziach i ich potrzebach? Czy podzieliła swoich klientów na jednorodne grupy, które pozwalają strategom poznać kluczowe fakty? Czy potrzeby istotnych i potencjalnie dochodowych grup klientów nie są odpowiednio zaspokajane przez ciebie lub twoich konkurentów?

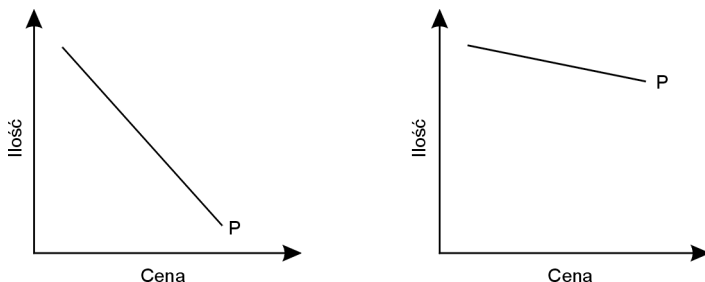
Wrażliwość na cenę i elastyczność popytu

Do czynników zewnętrznych, które stratedzy muszą zrozumieć, należy wrażliwość na cenę. Bez względu na to, czy zamierzają zaproponować klientom nowy dysk twardy, nową serię przekąsek o niskiej zawartości węglowodanów czy nowy lek, muszą mieć odpowiednią wiedzę i świadomość, jaka jest relacja między ceną a popytem.

Podstawowym prawem ekonomii i wolnego rynku jest to, że ludzie kupują więcej towarów lub usług, gdy cena spada, a mniej, gdy cena rośnie – przy założeniu, że wszystkie pozostałe czynniki pozostaną niezmiennione. Jest to twierdzenie zarówno zgodne z intuicją, jak i łatwe do udowodnienia. Racjonalni klienci są wrażliwi na cenę. Na rysunku 1-2 przedstawiono wykres elastyczności popytu dwóch produktów. Gwałtowny spadek krzywej popytu (P) produktu A wskazuje na dużą wrażliwość na cenę – klienci znacznie ograniczą zakupy w miarę wzrostu ceny tego produktu. Natomiast produkt B ma znacznie mniejszą wrażliwość na zwiększenie ceny – klienci ograniczą zakupy jedynie w niewielkim stopniu, i jak powiadają ekonomiści, popyt jest stosunkowo mało elastyczny.

Niektóre towary i usługi demonstrują stosunkowo niewielką wrażliwość na cenę – przynajmniej w krótkim okresie. Warto sięgnąć tu do historii. 30-procentowa podwyżka cen ropy w jesieni 2004 r. na rynku amerykańskim, gdzie cena za baryłkę podskoczyła do 54 dolarów, spowodowała jedynie 2-3-procentowy spadek zużycia tego paliwa. Dlaczego? Wyjaśnieniem były plany wakacyjne, ustalone znacznie wcześniej, i przyzwyczajenia komunikacyjne Amerykanów. Jednak jeśli cena pozostałaby na niezmiennym poziomie przez dłuższy czas (lub też gdyby ceny nadal rosły), zapotrzebowanie uległoby znacznemu ograniczeniu, jako że ludzie

Rysunek 1-2

Wrażliwość na cenę – dwa scenariusze

przestaliby kupować pożerające ogromne ilości paliwa samochody typu SUV, zaczęliby korzystać z transportu publicznego, jeździliby razem do pracy itd. OPEC, kartel państw-producentów ropy, dał do zrozumienia, że chce powrócić do ceny z przedziału 22–25 dolarów za baryłkę. Chociaż ten gwałtowny wzrost cen dał członkom OPEC ogromny przyływ gotówki, to jednak zdawali sobie sprawę z tego, że utrzymanie tego poziomu skłoniłoby klientów do poszukiwania substytutów dla ropy i inwestycji w alternatywne źródła energii – co na dłuższą metę przyniosłoby producentom paliwa straty.

Wiele produktów i usług znacznie szybciej i gwałtowniej reaguje na zmiany cen, zazwyczaj ze względu na to, że jest to dobro mało istotne lub też dostępnych jest wiele substytutów. Przykładem jest wołowina. Za każdym razem gdy cena wołowiny gwałtownie rośnie, natychmiast spada popyt na ten rodzaj mięsa. Klienci w sklepie patrzą na informację o cenie i mówią sobie: „Chyba zjemy dziś na obiad kurczaka”.

W celu określenia wpływu zmian ceny na popyt ekonomiści stosują termin *cenowa elastyczność popytu*. Osoby mające kontakt z mikroekonomią najprawdopodobniej znają ten

termin. Cenowa elastyczność popytu obliczana jest w następujący sposób:

$$\frac{\text{Procentowe zwiększenie ceny}}{\text{Procentowe zmniejszenie ilości}} = \text{Cenowa elastyczność popytu}$$

Dlatego też, jeśli firma podniosła cenę produktu ze 100 na 120 dolarów, oznaczałoby to 20-procentowy wzrost ceny. Gdyby spowodowało to zmniejszenie liczby sprzedawanych jednostek z 600 do 550, oznaczałoby to spadek w wysokości 8,3%. Po podstawieniu do naszego wzoru, cenowa elastyczność popytu wynosiłaby 2,4:

$$20 / 8,3 = 2,4$$

Im wyższy wynik, tym większa wrażliwość na zmianę ceny. Reakcję klientów na zmianę ceny można często poznać poprzez zogniskowane wywiady grupowe, kwestionariusze i bezpośrednie eksperymenty prowadzone na rynkach lokalnych. Przykładowo, producent płatków śniadaniowych sprzedawanych na terenie całej Unii Europejskiej może podnieść cenę swojego towaru jedynie w Brukseli i tam obserwować wpływ tej decyzji na ilość sprzedanego towaru. Kontynuując powyższy przykład, założmy, że firma sprzedawała 600 jednostek towaru po 100 dolarów, uzyskując przychód na poziomie 60 tysięcy dolarów. Spodziewa się teraz, że sprzeda 550 jednostek po 120 dolarów, co da jej przychód w wysokości 66 tysięcy dolarów. Oczywiście konieczna byłaby dalsza analiza, która pozwoliłaby określić, czy zwiększony przychód oznacza wyższy, czy też niższy zysk brutto.

Formalne badania cenowej elastyczności popytu z reguły zarezerwowane są dla działań o charakterze taktycznym.

Jednak mimo to zrozumienie relacji między poziomem ceny a zachowaniami klientów jest ważną częścią większej układanki, którą strategicy muszą zrozumieć.

Jak dobrze rozumiesz wrażliwość klientów na cenę na rynkach, na których działasz? Czy to zrozumienie ma wpływ na podejmowane przez ciebie decyzje strategiczne?

Obszar konkurencyjności

Jak wnikliwie pisał George Day, profesor w Wharton School: „Jedną z podstawowych kwestii, przed którymi stają menedżerowie mający za zadanie sformułowanie konkurencyjnej strategii, jest zdefiniowanie obszaru konkurencyjności. Na jakim polu konkurujesz? Kim są twoi konkurenci? Jak atrakcyjny jest ten obszar konkurencyjności?”². Żadne badanie zewnętrznego środowiska nie może być uważane za kompletne bez wnikliwej analizy konkurentów i obszaru konkurencyjności. Z pewnością znasz swoich konkurentów. To ci, z którymi twoi sprzedawcy dzień w dzień walczą o sfinalizowanie kluczowych transakcji. To firmy, których celem jest przejęcie twoich najlepszych klientów. Tak, wiesz, kim są, ale jak wiele wiesz o nich – czy znasz ich silne i słabe strony? Czy jesteś świadomy powstających dopiero obszarów konkurencyjności? A co z konkurentami, którzy pojawią się dopiero za kilka miesięcy lub lat?

Niektóre obszary konkurencyjności są stosunkowo statyczne, zwłaszcza w dojrzałych, wymagających znacznych nakładów kapitałowych branżach. Aż do lat 70. XX wieku za stabilny mógł uchodzić przemysł stalowy. Działo w nim kilku dużych konkurentów, z których każdy starał się obniżyć jednostkowe koszty produkcji i przejąć większy kawałek rynku, kosztem swych rywali. Inne branże są bardziej dynamiczne. Doskonałym przykładem jest tu branża rozryw-

kowa. Przed dwudziestu laty Amerykanie mieli do wyboru zaledwie trzy lub cztery stacje sieci telewizyjnych, jedną stację publiczną i jedną lub dwie stacje lokalne. Mogli także pójść do kina lub do teatru. Dziś, oprócz dostępu do kanałów wielkich sieci, Amerykanie mogą oglądać także setki kanałów telewizji kablowych. Kino przetrwało, ale pojawiły się nowe możliwości – tysiące filmów dostępnych na kasetach wideo, płytach DVD oraz w usłudze pay-per-view, dzięki której można zamówić i obejrzeć jedynie wybrany program czy film. Ponieważ wiele z tych usług może zostać z łatwością zastąpionych przez inne (przez substytuty), szefowie firm działających w tej branży muszą bez przerwy zastanawiać się i zadawać sobie pytania w rodzaju: „Jaka strategia pozwoli nam zająć zyskowną niszę rynkową w tych dynamicznie zmieniających się warunkach? I co nas czeka za chwilę?”.

Charakterystyczne cechy dynamicznego rynku to:

- duża liczba różnych produktów/usług odpowiadających podobnej potrzebie (np. telefonia stacjonarna, komórkowa, komunikatory internetowe, poczta elektroniczna),
- zróżnicowanie konkurencji (np. sieci telewizyjne, operatorzy sieci kablowych, wypożyczalnie wideo, kina i teatry),
- nieliczne bariery wejścia,
- fragmentacja rynku.

Jak dobrze rozumiesz konkurencję działającą na rynku, na którym działasz? Niewiele jest badań, które mogą dać strategom większe korzyści niż analiza tego obszaru.

Nowe technologie

Technologia jest główną siłą napędową współczesnej ekonomii. Intel, Cisco Systems, Siemens i Genzyme podbiły światowe

rynki właśnie poprzez utworzenie i opanowanie nowych lub znacznie ulepszonych technologii. eBay, Amazon.com, Google, Cingular i Yahoo! nie powstałyby, gdyby nie istniała technologia komputerowa i internetowa. Nawet działalność lokalnego sklepu spożywczego, uznawanego za biznes bardzo tradycyjny, wykorzystuje nowoczesne technologie do przyspieszenia obsługi klienta (kasy elektroniczne), zmniejszenia liczby błędów, śledzenia sprzedaży według kategorii i zarządzania stanami magazynowymi.

Zmiany technologiczne przynoszą zarówno zagrożenia jak i nowe możliwości. Zagrożenie wypływa stąd, że powstanie nowej technologii może podważyć sens istnienia twojej firmy, tak jak oprogramowanie do edycji tekstu i komputery osobiste położyły kres branży maszyn do pisania, albo jak obecnie cyfrowa rejestracja obrazu oznacza koniec tradycyjnych aparatów i materiałów fotograficznych. Jednak z drugiej strony wszyscy zdajemy sobie sprawę z tego, że technologia może dać wspaniałe perspektywy firmom, które wykorzystają ją oferując swoim klientom nowe korzyści.

Model pięciu sił Portera

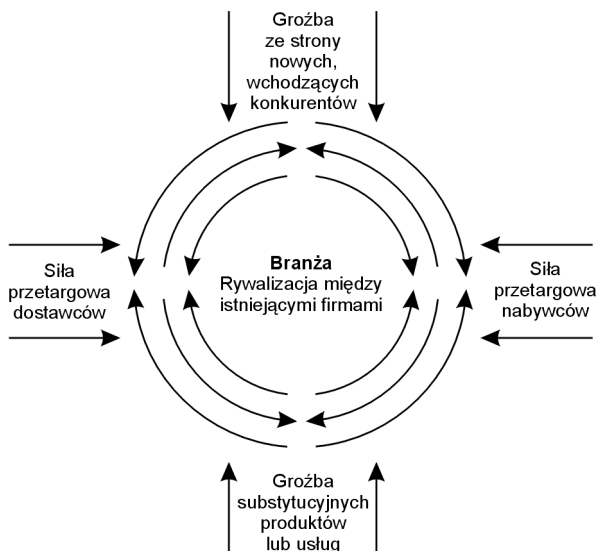
Żadna dyskusja na temat konkurencyjnego środowiska nie byłaby kompletna bez omówienia modelu pięciu sił Portera. Michael Porter przedstawił ją po raz pierwszy w 1979 r. w artykule *How Competitive Forces Shape Strategy* (Jak siły konkurencyjne kształtują strategię) opublikowanym w „Harvard Business Review”. Model do dziś pozostaje przydatnym narzędziem analizy i oceny stanu sił konkurencyjnych i ekonomiki wskazanej branży. Strategów zachęca on również do wychodzenia poza wąski krąg aktualnych rywali rynkowych i analizowania także innych aktorów i zjawisk, które mogą

determinować potencjał zysku i rozwoju firmy. Porter wskazuje następujące czynniki, które rządzą konkurencyjnością (patrz rysunek 1-3):

- groźba nowych wejść (groźba ze strony nowych, wchodzących konkurentów),
- siła przetargowa dostawców,
- rywalizacja między istniejącymi firmami,
- siła przetargowa nabywców,
- groźba substytucyjnych produktów lub usług.

Rysunek 1-3

Pięć sił Portera



Źródło: Michael E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1979, s. 141.

„Łącznie wszystkie te siły – pisze Porter – określają ostateczny potencjał rentowności danego sektora”. W konsekwencji, poprzez różne natężenie każdej z tych sił, różne są potencjały rentowności poszczególnych sektorów. Przykładowo, obecnie branża telekomunikacyjna ma niski potencjał rentowności, ponieważ zbyt wiele czynników utrudnia działanie obecnych na rynku operatorów: rywalizacja między nimi prowadzi do walki o przechwycenie klienta, często poprzez obniżenie cen i poszerzenie zakresu usług; klienci mogą z łatwością zmienić operatora; mają oni ponadto do dyspozycji szeroki wachlarz możliwości – począwszy od telefonii stacjonarnej poprzez telefonię komórkową, pocztę elektroniczną, komunikatory internetowe, a skończywszy na telefonii internetowej. Na dodatek szybkie tempo rozwoju technologicznego w tej branży zmusza wszystkich graczy do ponoszenia znacznych nakładów finansowych, aby zachować konkurencyjność pod względem nowoczesności oferowanych rozwiązań. W przeciwieństwie do tego konkurenci w innych sektorach mogą mieć znacznie korzystniejszą kombinację pięciu wspomnianych sił.

Kluczem do rozwoju i przetrwania jest, według Portera, wykorzystanie wiedzy na temat tych pięciu sił w celu „zajęcia pozycji, która będzie mniej narażona na ataki bezpośrednich rywali, tak starych, jak i nowych, oraz mniej narażona na negatywne zjawiska po stronie klientów, dostawców i dóbr substytucyjnych”. Taką pozycję, twierdzi Porter, można zdobyć poprzez wzmocnienie relacji z przynoszącymi zyski klientami, poprzez zróżnicowanie (dyferencjację) produktów (albo poprzez redesigning, albo marketing), integrację operacji lub uzyskanie przewagi technologicznej³.

Pełne omówienie modelu Portera wykracza oczywiście poza ramy tego rozdziału. Zachęcamy czytelników do

dogłębniejszej analizy tego modelu i zastosowanie go we własnej branży.

Poszukiwanie zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym jest tylko jednym z elementów przygotowań, które należy poczynić przed próbą dyskusji na temat planu strategicznego. Wielkie firmy dokonują takiej ewaluacji środowiska nieustannie. Wysyłają swoich pracowników na konferencje i prenumerują magazyny naukowe. Utrzymują stały kontakt z aktualnymi i potencjalnymi klientami poprzez badania i wywiady z *wiodącymi użytkownikami* (liderami) – tj. firmami i klientami indywidualnymi, których potrzeby są znacznie większe niż potrzeby przeciętnych użytkowników. Niektóre firmy organizują nawet specjalne działy „wywiadowcze”, których pracownicy zajmują się przeglądaniem gazet i czasopism technicznych, analizą proponowanych rozwiązań prawnych i regulacyjnych itp. Takie firmy nieustannie badają środowisko zewnętrzne, starając się wykryć zagrożenia i możliwości, z których mogłyby skorzystać. Twoja firma również powinna to robić.

Podsumowanie

- Trendy w stylu pracy i życia mogą wpłynąć na twoją przyszłość.
- Segmentacja rynku jest przydatnym narzędziem pozwalającym podzielić duży, heterogeniczny rynek klientów na mniejsze segmenty o cechach homogenicznych. Analiza tych segmentów może pomóc dowiedzieć się, które z nich są bardziej rentowne. Segmentacja ułatwia także identyfikację zrealizowanych i niezrealizowanych potrzeb, ocenę

wrażliwości na cenę, dostępności i lojalności możliwych rozpoznawalnych grup klientów.

- Poprzez określenie cenowej elastyczności popytu na twój produkt lub usługę możesz ocenić wpływ zmiany ceny na popyt.
- Model Portera służący analizie konkurencyjności zachęca strategów do analizy pięciu sił działających w każdej branży: groźby nowych wejść (wchodzących na rynek konkurentów), groźby substytucyjnych produktów lub usług, siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców i taktycznej rywalizacji między firmami działającymi aktualnie na rynku.