

## “Jak zbudować trwałą przewagę strategiczną firmy?”

### Megakonkurencja

Trudno dzisiaj znaleźć miejsce na rynku nie obarczone koniecznością rywalizowania w niemal każdej sferze. Im bardziej zdajemy sobie sprawę z tego, że w każdej chwili może nam zagrozić ktoś inny, oferując lepszy, tańszy, bądź ciekawiej prezentujący się produkt na półce, tym szanse na przetrwanie rosną. Marginalizowanie konieczności konkurowania i tym samym nieustannego przeciwdziałania temu, co robią inne firmy w naszej kategorii jest dzisiaj największym zagrożeniem dla sektora MSP. Małe i średnie przedsiębiorstwa bowiem bardzo rzadko czują potrzebę obserwacji rynku oraz ciągłego analizowania swojej przewagi. Niestety niewiele z tych firm potrafi też tą przewagę, czy też wyróżnik rynkowy wskazać. Istotą inteligentnego przeciwdziałania konkurencji jest właśnie myślenie strategiczne, na bazie którego każde przedsiębiorstwo świadomie kształtuje swoją ofertę oraz komunikację marketingową.

Przewaga strategiczna firmy wynika z wiedzy, a nie z przekonania managera. Wyróżnik rynkowy płynie z wielowarstwowej analizy, na podstawie której firma projektuje rozwiązania i wdraża je w operacyjnym działaniu. Tzw. “bieżączka” to nic innego jak taktyka operacyjna - powinna być zsynchronizowana ze strategią biznesową przedsiębiorstwa. Jednak zanim dojdziemy do tego, jakie elementy mogą lub wpływają na sprzedaż naszej firmy, musimy przejść przez proces strategiczny. Składa się on z 3 głównych obszarów: analizy, projektowania i implementacji. W ramach analizy, która jest najważniejszą częścią przygotowywania gruntu strategicznego pod firmę, praktycznie musimy dowiedzieć się wszystkiego, co pozwoli nam określić “Potencjał Wzrostu”. Owy potencjał to próba sklasyfikowania atutów firmy pod kątem: kompetencji, wiedzy, innowacji, uwarunkowań rynkowych, sieci dystrybucji, brandingów i komunikacji marketingowej. Najważniejszym jednak elementem w tym “Potencjale” jest Klient. Niezmiernie ważne jest wiedzieć o tym, jak kojarzy naszą markę, jak “konsumuje” nasz produkt, skąd wie i dlaczego kupuje naszą ofertę. To jakimi kryteriami kieruje się przy wyborze naszej marki/oferty, jakie ma oczekiwania i preferencje zakupowe. Dzisiaj bardzo zyskuje na znaczeniu termin “Klientocentryzm”. Nie chodzi tu o zasadę “klient nasz pan”, ale bardziej o znaczenie zrozumienie jego oczekiwań i potrzeb. Wówczas marka/firma staje się Partnerem w relacjach ze swoimi nabywcami, bo wpisuje się w jego gusta, możliwości, miękkie i twarde aspekty lubienia marki. “Potencjał” to także odpowiedzenie sobie na szereg pytań związanych z obecną oraz pożądaną sytuacją produktu na rynku. Warto postawić sobie bardzo proste pytania w stylu: “Gdzie jesteście - gdzie chcemy być”. Szukanie bowiem na nie odpowiedzi czasem bywa niezwykle skomplikowane, ale produktywnie dla kierownictwa firmy.

Szukanie “dobrej przestrzeni” dla firmy na rynku wiąże się także z całą serią pytań związanych z samą ofertą i jej przeznaczeniem. Każdy moment bytowania oferty na rynku odpowiada jej różnym możliwością. I tak trzeba sobie przyporządkować działania pro-sprzedażowe do strategii albo ofensywnej, mającej na celu zdobywanie nowych klientów, bądź defensywnej, której głównym zadaniem jest obrona udziałów. Można także ustawiać aktywność marketingową i sprzedażową w kierunku pozycjonowania opartego na niszy rynkowej, czy też wąskiej specjalizacji. Markę natomiast można wyróżniać rynkowo koncentrując się na użytkowniku, wizerunku, lub korzyści. Oraz w oparciu o cechę produktu (np. piwo z największą pianą lub najstarsze towarzystwo ubezpieczeniowe w Polsce) lub cechę generyczną firmy (np. Łaciate - idealne wyobrażenie o mleku)

Etap analizy marketingowej zatem to także oszacowanie i wyznaczenie perspektywy dla firmy z racji posiadanej oferty. Strategia marketingowa wyznacza kierunek, wyróżnik i buduje trwałą przewagę strategiczną, ale musi to być ściśle powiązane z możliwościami i potencjałem firmy.

### **Pozycjonowanie strategiczne**

Badanie Kondycja Marketingu ([www.kondycjamarketingowa.pl](http://www.kondycjamarketingowa.pl)) dowiodło, że aż 60% polskich przedsiębiorstw z sektora MSP jest przekonana, że w sprawach strategii marketingowej korzysta z własnych zasobów i to wystarcza. Chodzi o własne kompetencję i wiedzę. Jednak tylko 14% firm dysponuje FactBookiem, na podstawie którego kluczowi managerowie organizacji są w stanie stwierdzić dokąd zmierza firma, co jest naszym wyróżnikiem, w czym jesteśmy lepsi, inni od naszej konkurencji. A już weryfikacja relewantności oferty firmy - poszukiwanie informacji związanej z pytaniem "Czy nasi konsumenci potrzebują dokładnie tego, co im oferujemy" to dla zdecydowanej większości przedstawicieli MSP zupełnie zbędna wiedza. Ale właśnie szukanie odpowiedzi na tak istotne pytania przekłada się na budowanie trwałej przewagi strategicznej w przedsiębiorstwie. Klient płaci za wszystko. Casy sprzedawania za wszelką cenę tego, co ma się do zaoferowania prędzej czy później doprowadzą do upadku organizacji.

W analizie ważną rolę pełnią także scenariusze oraz działania oparte na przypuszczeniach. Kolejne ważne pytania: Co wpływa na efektywność procesu sprzedaży? Co wpływa na naszą rentowność? Jakimi środkami dysponuje firma, aby realnie myśleć o tendencji wzrostowej w sprzedaży? I w końcu jakie bariery w firmie mogą nam utrudnić pożądaną wzrost sprzedaży lub wypracowanie zakładanej marży? Wszystko to daje nam wytyczne, które urealnią powodzenie strategii biznesowej. Zestawienie odpowiedzi na powyższe 4 fundamentalne pytania, również w świetle przypuszczeń i zmiennych powoduje, że zaczynamy koncentrować się na sprawach mających rzeczywisty wpływ na poprawne funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa.

Analizujemy także naszych klientów zakupowych. Jaki procent z nich kupuje obecnie nasze produkty i ma tendencję wzrostową? Jaki procent klientów można uznać za stabilnie korzystających z oferty? Czy na skali sprzedaży rysuje się grupa klientów przejawiających tendencję malejącą/spadkową? Jaki procent klientów to tzw. grupy uśpione - z potencjałem, biernie oczekujących inicjatywy z naszej strony? Zebranie wiedzy na te pytania ustawia nam taktykę i siłę koncentracji na klientach z możliwie największą stopą zwrotu. Jeśli zatem możemy, analizujemy historię sprzedaży. W przeciwnym wypadku faktycznie każde działanie marketingowe będzie wróżeniem z fusów - i może się uda, a może nie.

### **Co nam daje analiza i odpowiedzi na wszystkie wskazane pytania?**

Właśnie przewagę - jeśli można to ująć wprost. Przewagę, która płynie z pozyskanej wiedzy, a która odpowiednio zweryfikowana i przenieinterpretowana daje podstawę do zaprojektowania strategii marketingowej/biznesowej dla przedsiębiorstwa. Marketing staje się wówczas narzędziem, które jest adekwatne do możliwości i potencjału firmy. A zespoły operacyjne dysponują argumentami popierającymi wszystkie (zakładam) logiczne ruchy i decyzje kierownictwa. Nie znam firm, które nie chcą podejmować racjonalnej polityki. Każdy chce zwyciężać i sprzedawać więcej, lepiej, szybciej, bardziej efektywnie. Każde przedsiębiorstwo posiada potencjał i każde stać na bycie coraz lepszym. Niemniej żeby to robić trzeba sobie zadać trud i profesjonalizować działania w obrębie analizy, wiedzy o rynku, konsumentach, wyróżniku naszej oferty. Bez tego już na starcie skazujemy się na śmieszność, bo popełniamy mnóstwo błędów, które w konsekwencji kosztują nas o wiele więcej niż wydatki na marketing. Utratę klientów.

Marketing to nie promocja. To nie plakaty i ulotki. To wiedza dająca argumenty sytuujące markę/ofertę na rynku w taki sposób, aby grupa docelowa - nasi pożądanymi nabywcy potrafili zauważyć naszą ofertę, następnie odkodować przesłanie tej oferty i zareagować - kupić.

### **Skąd wziąć tą wiedzę?**

Sposoby są dwa. Można oprzeć się na własnych możliwościach i spróbować jak największą ilość informacji pozyskać z tzw. wewnętrznych źródeł. Jeśli firma posiada sieć sklepów, czy przedstawicieli handlowych to zarówno sprzedawcy, jak i przedstawiciele dostarczą nam mnóstwa bardzo cennej wiedzy o tym, jak są nabywcy naszej oferty. Obserwacji w zakresie komunikowania się konkurencji również możemy dokonać sami. Z tym, że nie wystarczy wiedzieć, co robi konkurencja, ale też przeanalizować jak to robi i co chce tym osiągnąć. Najważniejszą sprawą jest konieczność wyróżniania się w sferze komunikacji. Podobne reklamy nie pozwolą na skuteczną rywalizację. Takie same działania marketingowe, w tym cena, czy podobny branding nie będą w stanie wygenerować żadnej trwałej tendencji sprzedaży. Drugim sposobem są firmy badawcze. Choć to nadal rzadka sytuacja w sektorze MSP a wynika najczęściej z niezrozumienia efektów takiej kooperacji. Większości managerów zarządzających lub odpowiadających w małych i średnich przedsiębiorstwach uznaje badania za zbędne narzędzie - woli snuć przypuszczenia w oparciu o swoje subiektywne poglądy, wiedzę i doświadczenie. Oczywiście, że tak też można i czasem przynosi to efekty. Niemniej może się okazać, że za którymś razem nasza intuicja zawiedzie. Tym bardziej, kiedy rynek zmienia się tak dynamicznie. A okiełznać i sprostać potrzebom konsumenckim jest coraz trudniej. Pamiętajmy, że badania mają rozwinąć i szczegółowo poznać te wszystkie aspekty strategiczne, który w konsekwencji mają utwierdzić nas w przekonaniu, że przyjęta strategia ma wszelkie prawo do tego, aby przełożyć się w sukces.

W procesie analizy strategicznej każdy - od prezesa, przez pion managerów, po sprzedawcę, czy przedstawiciela musi uzbroić się w takie umiejętności, jak: obserwacja, poszukiwanie, wnioskowanie. Rozwiązania, które mogą okazać się zbawienne w poprawieniu, czy usprawnieniu biznesu, oferty, produktu mogą zrodzić się każdego dnia w każdej sytuacji. Warto zatem czasem pomyśleć jak nasi klienci i szukać prawdy, jaka stoi za procesem zakupowym. Źródłem inspiracji każdego marketera powinno być miejsce sprzedaży, gdzie można poprzyglądać się swoim klientom, a nie monitor komputera i tabelki. Niestety w Polsce zdecydowanie więcej czasu marketerzy poświęcają na pracę operacyjną. Jak wyliczono tylko 10% czasu myślimy dlaczego coś trzeba zrobić, a 90% poświęcamy na biurokrację. Tymczasem nie wystarczy dowiedzieć się z książek branżowych i zrobić coś właściwie, zgodnie z wytycznymi w książce, a zrobić to we właściwy sposób.

### **Przewaga strategiczna firmy**

Prawdziwą przewagę przedsiębiorstwa można jednak zbudować w pełni spełniając jeszcze jedno ważne kryterium. Budując kulturę organizacyjną, która pozwoli zaangażować w proces rozwoju firmy jej pracowników. Nadchodzi era orientacji na pracownika, którego kompetencje, wiedza i doświadczenie staną się największą wartością dla firm. Stąd coraz więcej dużych korporacji wykorzystuje zaawansowane techniki marketingowe już na etapie rekrutacji pracowniczej. Tzw. employer branding stał się na rynkach rozwiniętych i bardziej dojrzałych standardem. Świeżo upieczeni absolwenci uczelni zdecydowanie częściej chcą i wybierają oferty znanych oraz popularnych firm. Jednak, gdy się temu przyjrzeć bliżej aż połowa z nich po prostu jest nastawiona na rozwój osobisty i zawodowy. Korporacja gwarantuje wysoką kulturę pracy oraz perspektywę. Nie znaczy to jednak, że firmy z sektora MSP nie mają niczego korzystanego do zaoferowania. Jednak i na tym etapie zbyt rzadko można zaobserwować przemyślaną politykę personalną. Wartość firmy to zazwyczaj jej szef, który w sposób

wyważony deleguje uprawnienia i nie zdaje sobie z konieczności budowania klarownej struktury wewnątrz organizacji. A szkoda, bo jak tu budować wzrosty bez odpowiednich narzędzi motywacyjnych. Innowacja, która staje się realną siłą pozwalającą firmie na wysoki wskaźnik konkurencyjności to właśnie efekt zintegrowania ludzi z firmą i jej możliwościami. Marketing strategiczny jest także instrumentem uwzględniającym wewnętrzne zasoby. Na świecie wiele korporacji daje przykład jakie może to przynosić efekty w postaci nie tylko pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, ale także stopnia jej wyrazistości i siły marek jakie kreują. Bynajmniej nie wiąże się to jedynie z najczęściej źle osławionymi procedurami i standardami. Owszem są one podstawą tej czytelności i przejrzystości w strukturze firmowej, ale najwięcej ma tu do odegrania komunikacja. Odpowiednia, czyli również strategiczna polityka kadrowa to sondowanie jakich nowych kompetencji firma potrzebuje, ale także jakiego profilu osobowościowego wymaga dalszy jej rozwój.

### **Ideał marketingowy**

Budowanie trwałej przewagi strategicznej to proces logiczny. Najpierw trzeba ustalić co musimy wiedzieć, następnie określić metodologię jak tą wiedzę zdobędziemy, i w końcu przejść do projektowania rozwiązań. Strategię muszą zrozumieć wszyscy kluczowi pracownicy firmy, ale warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że sprzedawcy na sklepie, którzy są tym ostatnim ogniwem w łańcuchu sprzedaży, to jakby nie było, również osoby mający ogromny wpływ na zakup. Dlatego tak ważna jest kultura organizacyjna i sprawny przepływ informacji w firmie. Zła komunikacja w przedsiębiorstwie jest obecnie jednym z głównych powodów niskiego zaangażowania a wręcz uwsteczniania się pracowników. Ideał marketingowy w firmie to nic innego, jak doprowadzenie do unikalnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, posiadanie kluczowych kompetencji, właściwe i bardzo konkurencyjne pozycjonowanie oferty oraz innowacja, za którą stoi potencjał do rozwoju. Zatem firmy z sektora MSP powinny czym prędzej przestać myśleć o marketingu, jako promocji li tylko, a przeorientować się na myślenie strategiczne, które ukierunkuje politykę przedsiębiorstwa i pozwoli świadomie i przemyślanie konkurować. Nie ma ważniejszej kwestii od wyznaczenia jednego spójnego celu, w który wierzy cała firma, a zarząd dodatkowo potrafi wskazać metody i narzędzia jaki ten cel można osiągnąć.

Autor tekstu

Marcin Gieracz

Partner&Strategic Director

Rubikom Strategy Consultants

[mgieracz@rubikom.pl](mailto:mgieracz@rubikom.pl)

[www.rubikom.pl](http://www.rubikom.pl)

[www.kondycjamarketingu.pl](http://www.kondycjamarketingu.pl)