Jarosław Szczepański

ZŁOTA STRATEGIA MARKI

DROGA DO PRZEWAGI RYNKOWEJ I WYŻSZYCH ZYSKÓW

WYDANIE II POSZERZONE

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch
Ilustracje: Magdalena Alszer

Materiały graficzne w książce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *https://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
https://onepress.pl/user/opinie/zlost2
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0153-7

Copyright © Jarosław Szczepański 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

WSTĘP. STRATEGIA JEST PROSTA 7

ROZDZIAŁ 1. STRATEGIA DLA KAŻDEGO 9

Oto strategia dla każdego 9
Pierwszy etap strategii — przewodnia zasada 15
Tworzenie przewodniej zasady 16
Od własnej optyki do własnej „teorii biznesu” 19
Przewodnia zasada a mission statement 20
Przewodnia zasada — czy w ogóle ją pisać i w jakiej formie? 23
Drugi etap strategii — trzy kroki, czyli jądro strategii 24
Jądro strategii a jego ekspansywna siła 32
Trzeci etap strategii — zabezpieczenie zasobów 34
Czwarty etap strategii — sposób wykonania 36
Konieczna cecha — dyscyplina 38
Od strategii dla każdego do strategii biznesu 39

ROZDZIAŁ 2. STRATEGIA BIZNESU 41

Część I. Biznes w pigułce 41

Biznes taki, jaki jest 41
Dochód, marża, klient 43
Walka o dwubiegunową przewagę 44
Jak patrzeć na wolumen? 45
Jak patrzeć na marżę? 47

Część II. Podstawy strategii biznesu 49

Wybór strategii marżowej — decydujący krok w strategii biznesu 49
Generyczna strategia lidera kosztu (ang. cost leadership) 52
Generyczna strategia dyferencjacji (ang. differentiation) 55

Kup książkę Poleć książkę

Czy komunikowanie dyferencjacji jest niezbędne? 61
Unikalność — jedyny cel wszystkich strategii biznesu 63
Strategiczna droga do unikalności 66
Strategia a sprawność operacyjna 70

Część III. Strategiczna unikalność pod lupą 73

Obmyślanie unikalnej pozycji strategicznej albo: kto?, co?, jak? 73
Pytanie „kto?", czyli wybór klienta i potrzeby 73
Pytanie „kto?" a odważna segmentacja 77
Pytanie „kto?": klient globalny czy lokalny? 81
Odnajdywanie niezaspokojonych potrzeb 85
Pytanie „co?", czyli zakres oferty 87
Pytanie „jak?", czyli unikalna formuła wartości 89
Triada „kto-co-jak" i praktyka rynku 93
System unikalności 95

Część IV. Strategia biznesu w praktyce 100

Strategia biznesu — definicja 100
Proces strategiczny 100
Strategiczny wybór 104
Zmiana pozycji strategicznej dzięki zmianie reguł gry 109
Obrona strategicznej pozycji i elastyczność strategii 114
Ochrona strategicznej pozycji dzięki innowacjom 115
Strategiczna dyscyplina innowacji 119

Część V. Strategia biznesu krok po kroku 123

Formułowanie strategii biznesu 123
Zapisywanie strategii pięciu wyborów 128
Formaty strategiczne 130
Trzy zasady obowiązujące w zapisywaniu strategii 134
Kaskadowanie strategii na niższe poziomy 135
Dochodzenie do odległego celu etapami 137
Strategie ratunkowe 139
Zasady pracy ze strategią ratunkową 143
Obmyślanie strategii ratunkowej 144
Upadek strategii 146
Poskromić siebie 147
Podsumowanie — złota reguła w strategii biznesu 150
Postscriptum — strategiczne współzależności 153

Kup książkę Poleć książkę

ROZDZIAŁ 3. STRATEGIA MARKI **157**

Od strategii biznesu do strategii marketingu 157
Strategia portfela marek 157
Konsekwencje portfelowe ultrasegmentacji 160
Strategia marki krok po kroku 163
Krok A w strategii marki. Ambicja marki 165
Krok B w strategii marki. Klient – konkurent – kategoria 165
Krok C w strategii marki. Wzorzec marki i positioning statement 170
Wzorce marki 170
Positioning statement — fundament pozycjonowania 180
Krok D w strategii marki. Mix marki 181
Strategia mix — produkt 181
Strategia mix — punkt cenowy 185
Strategia mix — komunikacja 186
Krok E w strategii marki. Wskazówki marki 200
Adekwatność markowej propozycji 200
Co powinieneś wiedzieć, zanim zaczniesz pozycjonować markę? 203
Psychologia klienta: postrzeganie wartości 203
Psychologia klienta: skłonność umysłu do kategoryzacji 211
Psychologia klienta: działanie struktur pamięci 216
Podsumowanie — złota formuła pozycjonowania marki 220

ROZDZIAŁ 4. STRATEGIA RYNKU **223**

O co chodzi w strategii rynku? 223
Rynkowe sekrety, czyli wiedza przydatna w opracowywaniu strategii 223
Sekret penetracji konsumentów 224
Sekrety skutecznej promocji 230
Środowisko konsumentów — sekret postępującej ewolucji 240
Środowisko konkurentów — sekrety „czerwonego oceanu” 242
Zaczynamy formułować strategię rynku 245
Strategia rozwiązuje problemy, a plan nie 246
Określanie istoty problemu i działania zaradcze 247
Analiza problemu metodą „pięciu pytań” 248
Zapisywanie strategii rynku 254
Plany marketingu — kilka wskazówek 255
Podsumowanie założeń strategii 255
Analizy strategiczne (sytuacja rynku i marki) 256

Kup książkę Poleć książkę

Strategia rynku wraz z planem aktywności 265
Podsumowanie — złote zasady strategii rynku 268

ROZDZIAŁ 5. OSTATNIE AKCENTY MISTRZOWSKIEJ STRATEGII 271

Komunikowanie strategii 271
Jak prezentować argumenty? 272
Jak sprzedawać strategię za pomocą emocji? 278
Recepta na mistrzowską strategię 280
Na zakończenie cytat 281

DODATEK SPECJALNY DO WYDANIA DRUGIEGO. PRZEWAGA KONKURENCYJNA — ZRÓB TO! 283

Strategiczny poziom alfa 283
Przewaga konkurencyjna 286
Przewaga dla każdego 290
Siła tymczasowej przewagi 292
Przewaga konkurencyjna a ego kierownictwa 294
Walka z czasem o utrzymanie przewagi 295
Źródła przewagi konkurencyjnej 299
VRIO a praktyka na rynku 304
Polskie VRIO 306
Przewaga a myślenie strategiczne 307
Manewr strategiczny a jego wykonanie — Austerlitz 310
Sukces strategii a korpus oficerski 317
Strategia biznesu a korpus menedżerski 318
Słabe zespoły 321
Dowodzić rynkiem 322
Strategia — przywódca — zespół 324
Trudna droga przywódcy — Hubert Wagner 327
Never ending story 333
Szachy zostały ustawione, rozpoczyna się gra 334

PRZYPISY 337

Kup książkę Poleć książkę

Wojny wygrywa się w pokoju sztabowym, a nie na polu walki.
(ang. *Wars are won in the planning room, not in the battle field.*)
— GENERAŁ DWIGHT EISENHOWER, 34. PREZYDENT USA

Rozdział 1.

Strategia dla każdego

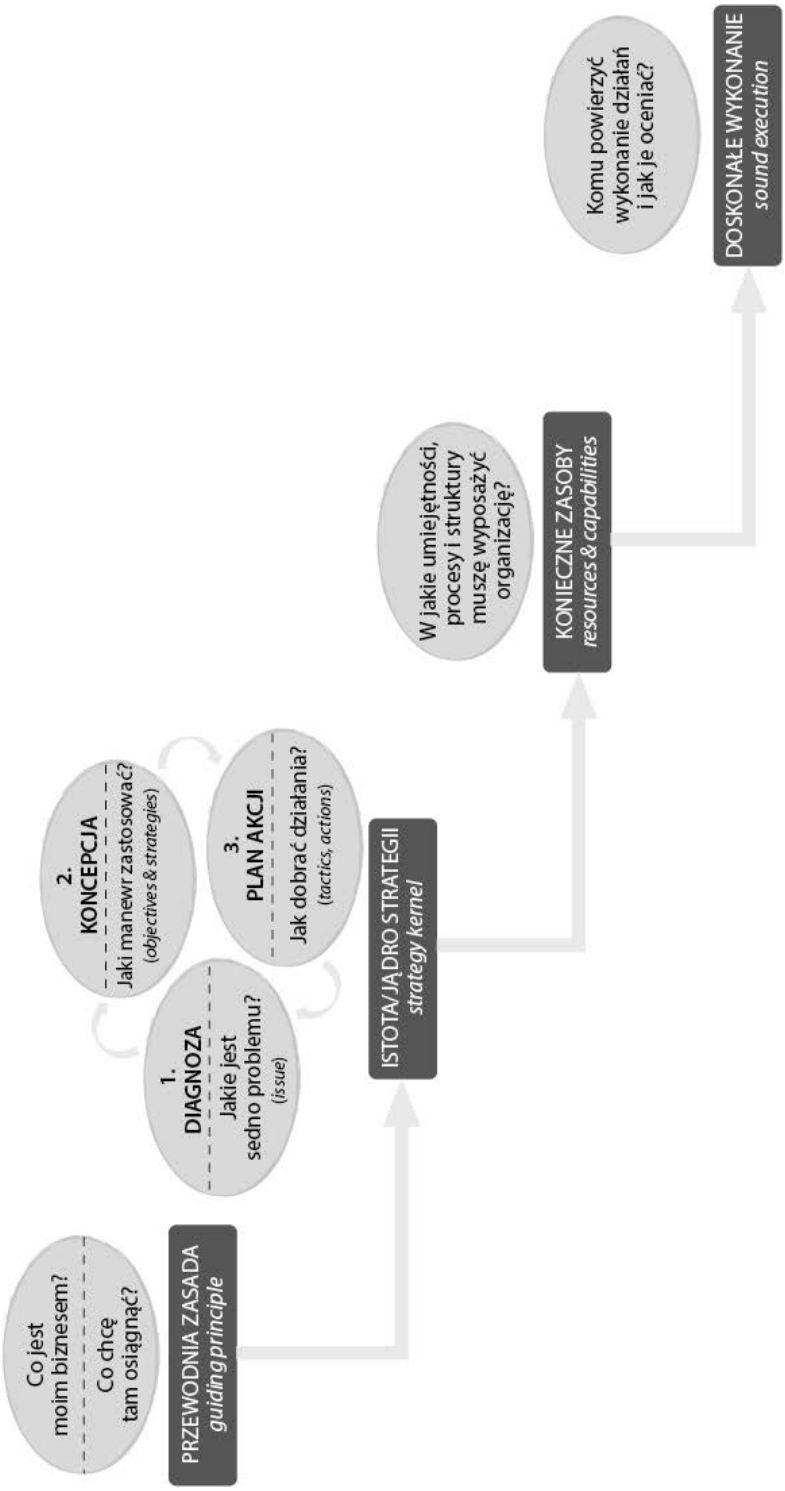
OTO STRATEGIA DLA KAŻDEGO

Sposób formułowania strategii jest zawsze taki sam, bez względu na to, gdzie i dla kogo ona powstaje. Niezależnie od sektora, w jakim pracujesz (publiczny, biznes, non profit), niezależnie od rodzaju organizacji (samorząd, firma, organizacja dobroczynna) i niezależnie od poziomu (na przykład korporacyjny, operacyjny, marki) — tworzenie strategii zawsze składa się z czterech kolejno po sobie następujących etapów (rysunek 1.1).

Najpierw formułujesz **przewodnią zasadę** (ang. *guiding principle, wining aspiration*). Definiuje ona granice Twoich zainteresowań i działań. Następnie w trzech krokach kreślisz istotę strategii — Twój autorski pomysł na osiągnięcie ważnego dla Ciebie celu. Te trzy kroki to: **diagnoza problemu** (ang. *diagnosis, key issues*), **koncepcja działań** (ang. *guiding policy, objectives & strategies*) i **plan akcji** (ang. *coherent action, action plan*).

Oczywiście nawet najlepszy pomysł nie jest w stanie sam się zrealizować. Aby strategia zadziałała, konieczne są odpowiednie zasoby do jej wprowadzenia. W przeciwnym razie narażasz się na ryzyko porażki. Zanim więc zaczniesz wdrażać strategię, musisz się upewnić, czego potrzebujesz, co i gdzie należy uzupełnić, aby udało się zrealizować wszystkie zamiary. Służy temu trzeci etap — **określenie koniecznych zasobów** (ang. *required resources, capabilities*). Potem pozostaje ostatni, czwarty etap — **wykonanie** (ang. *sound execution*).

Kup książkę Poleć książkę



Rysunek 1.1. *Etapy tworzenia strategii*

Kup książkę Poleć książkę

W wielu sektorach, na przykład w branży FMCG, sposób wykonania decyduje o sukcesie lub porażce strategii.

Aby stworzyć dobrą strategię, nie musisz wcale pracować w wielkiej korporacji i nie musisz korzystać z pomocy znanych firm konsultingowych. Wystarczy kartka papieru i trzymanie się powyższego schematu. Ta prosta sekwencja czterech etapów strategicznych sprawdza się zawsze i wszędzie. Nie jest ona wymysłem błyskotliwego naukowca czy menedżera, lecz powstała z obserwacji powtarzającej się od wieków prawidłowości zwycięstwa.

Zwycięstwo Aleksandra (Issos)

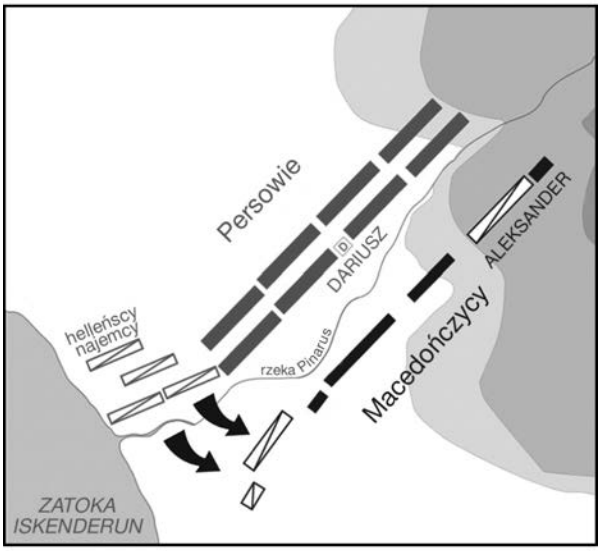
Aleksander Macedoński, rozbijając niezwyciężoną armię Dariusza III pod Issos (333 p.n.e.), miał przed sobą 400 tysięcy Persów i helleńskich najemników, a sam dysponował zaledwie 26 tysiącami piechoty i 5 tysiącami jazdy. Dwie armie stały naprzeciw siebie oddzielone niewielką rzeką Pinarus. Na każdym odcinku frontu Persowie mieli miażdżącą przewagę. Według reguł ówczesnej sztuki wojennej pewne były dwie rzeczy. Po pierwsze, ogromna nierównowaga sił jasno wskazywała zwycięzcę — Persów. Po drugie, bitwa musiała rozegrać się po tej stronie rzeki, gdzie stał Aleksander. A to z tej przyczyny, że przekraczając rzekę, Macedończycy straciliby możliwość odwrotu, co oznaczałoby natychmiastową rzeź. Ogólnie przyjęte reguły jasno wskazywały, co się wydarzy.

Jednak Aleksander, wykształcony przez Arystotelesa, **nie kierował się ogólnie przyjętymi regułami, lecz wnioskami, jakie płynęły z analizy konkretnej sytuacji.** A oto jak ją oceniał. Założenie nr 1: Dariusz uważa, że bitwa musi się rozegrać po tej stronie rzeki, gdzie stoją Macedończycy. Założenie nr 2: Dariusz nie zmieni zwyczaju obowiązującego w dowodzeniu — król ze świtą stawał pośrodku swoich sił i z tego miejsca obserwował bitwę. Założenie nr 3: Dariusz jest armią — Dariusz panował nad podległymi ziemiami jak „bóstwo" nad niewolnikami. Perska armia była armią zniewolonych żołnierzy, którzy biją się, bo muszą, a nie dlatego, że walczą „za sprawę".

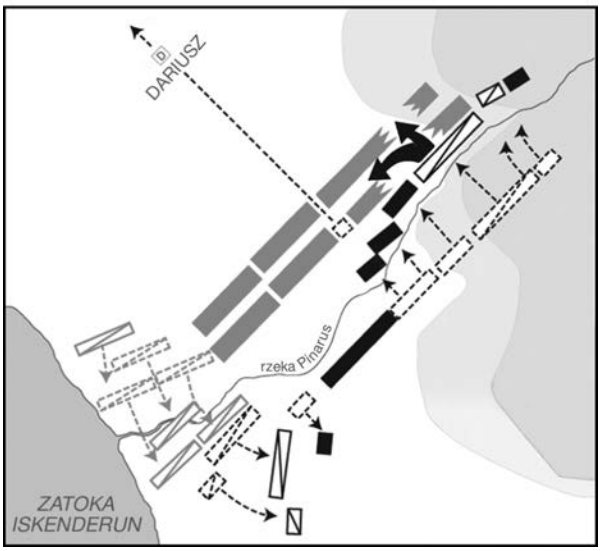
Jakie były wnioski Aleksandra? Możemy się tego domyślić, patrząc na przebieg bitwy. Dariusz zaatakował lewe skrzydło Macedończyków, przeprawiając przez rzekę przeważające siły helleńskich najemników (rysunek 1.2.A). Macedończycy zaczęli się cofać. Aleksander powinien był więc wesprzeć swoje lewe skrzydło. Jednak zamiast tego uderzył na przeciwległe skrzydło Persów, którego oddziały leniwie obserwowały przebieg helleńskiego ataku. Aleksander na czele doborowej jazdy błyskawicznie przeprawił się przez rzekę. Skoncentrował cały impet uderzenia w jednym punkcie i natychmiast przełamał opór zaskoczonego wroga. Przebił się przez pierwszą kolumnę wojska, wpadł

Kup książkę Poleć książkę

1.2. A – początkowa faza bitwy: atak skrzydłowy Dariusza III



1.2. B – kontratak Aleksandra i ucieczka Dariusza III



Źródło: opracowano na podstawie rysunków z Wikipedia (The battle of Issus)

Rysunek 1.2. *Przebieg bitwy pod Issos (333 p.n.e.) — rozmieszczenie i ruchy wojsk*

w lukę między oddziałami pierwszej i drugiej linii i tamtędy rozpoczął szaleńczą szarżę wzdłuż sił wroga — wprost na świtę otaczającą króla (rysunek 1.2.B). Dariusz III, widząc w środku własnego wojska pędzącą jazdę Aleksandra, uciekł przerażony! Armia perska wpadła w popłoch. Wynik bitwy to 302 poległych

Kup książkę Poleć książkę

Macedończyków i dziesiątki tysięcy zabitych Persów! Aleksander zdobył obóz pełen bogactw, pojmał matkę Dariusza III, jego żonę i dwie córki.

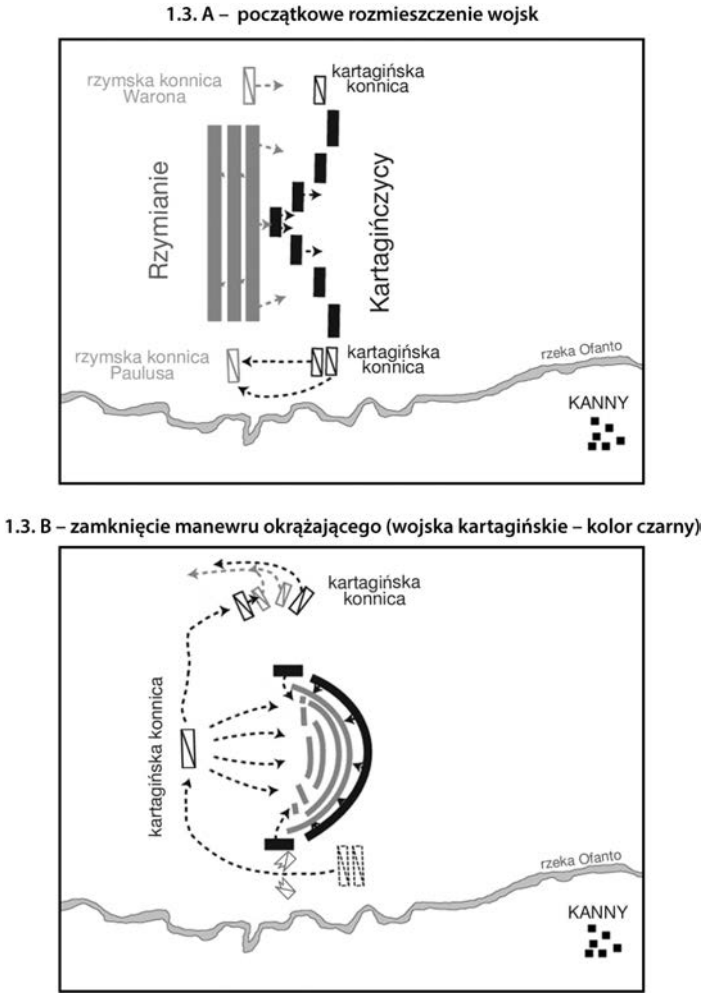
Wygrał, ponieważ obmyślił manewr, który wynikał z celnej diagnozy konkretnej sytuacji. Przeprowadził go przy użyciu zasobów (wiernej i świetnie wyszkolonej jazdy), które były wystarczające do wykonania tego zadania. A całą akcję świetnie skoordynował w czasie i przestrzeni.

Zwycięstwo Hannibala (Kanny)

Inny wielki wódz — Hannibal, nazywany ojcem strategii — rzucił na kolana potężną republikę rzymską w bitwie pod Kannami (216 p.n.e.), dysponując siłami ponad dwukrotnie mniejszymi niż ona: 50 tysięcy Kartagińczyków stanęło przeciwko 120 tysiącom Rzymian. Rzymianie ustawili się trzyrzędowym czworobokiem, który zapewniał mocne uderzenie w centrum sił wroga. Hannibal znał tę taktykę. Ustawił więc swoje wojsko w sposób bardzo szczególny. Wysunął czoło armii mocno do przodu, a pozostałe oddziały cofnął tak, że ułożyły się w rodzaj trójkątnej kaskady. Jazda stała na flankach. Nie było to widoczne, ale armia Hannibala była znacznie bardziej rozciągnięta od rzymskiej (rysunek 1.3.A). Kiedy Rzymianie uderzyli, wysunięte oddziały Kartagińczyków zaczęły się cofać pod naporem przeważających sił. Oddziały ustawione z tyłu musiały się więc odsunąć na bok, żeby zrobić miejsce cofającym się żołnierzom. Podczas gdy Rzymianie brnęli naprzód, armia Hannibala rozciągała się na boki, niepostrzeżenie oskrzydlając przeciwnika (rysunek 1.3.B).

Rzymianie parli naprzód tak szybko, że w pewnym momencie wydali triumfalny okrzyk zwycięstwa! Lecz był to w istocie początek ich końca. Kartagińskie oddziały zamykały już manewr oskrzydlający, a jazda pognała flankami i zaatakowała tyły rzymskiego wojska. Oddziały republikańskie zostały okrążone. Osiem doborowych legionów znalazło się w „kotle". Kartagińczycy atakowali z impetem ze wszystkich stron. Cóż z tego, że wojsko rzymskie było liczniejsze, skoro mogli walczyć tylko żołnierze stojący na obwodzie, pozostali zaś tłoczyli się w środku, nie mogąc nawet dobyć miecza. Hannibal zyskał przewagę liczbową, mimo że dysponował ponad dwukrotnie mniejszą armią. Zaczęła się rzeź. W ciągu 3 – 4 godzin zginęło 60 – 75 tysięcy Rzymian, przy stratach kartagińskich wynoszących 6 – 7 tysięcy wojowników. W całej historii wojskowości w tak krótkim czasie nie poległo w bitwie tak wielu żołnierzy, ani wcześniej, ani później. Jak to możliwe? Po raz kolejny zdecydował nietuzinkowy manewr, opracowany na podstawie głębokiej analizy okoliczności. Został on przeprowadzony przy użyciu wystarczających zasobów, świetnie skoordynowanych w czasie i przestrzeni.

Kup książkę Poleć książkę



Źródło: opracowano na podstawie rysunków z Wikipedia (The battle of Cannae)

Rysunek 1.3. *Przebieg bitwy pod Kannami (216 p.n.e.) — rozmieszczenie i ruchy wojsk*

Zarówno w przypadku obu opisanych bitew, jak i wielu innych zwycięstw powtarza się ten sam schemat:

- Zwycięzca kieruje się przewodnią zasadą, przyświecającą wszystkiemu, co robi — „robię to, do czego zostałem powołany”*.

* Aleksander pragnął wyzwolić podbite przez Persów miasta greckie w Azji Mniejszej (Anatolii) i pomścić krzywdy z okresu wojen perskich. Hannibal chciał narzucić Rzymowi korzystny dla Kartaginy traktat handlowy na Morzu Śródziemnym, co było kwestią kluczową dla gospodarki fenickiego państwa.

Kup książkę Poleć książkę

- Zwycięzca wykonuje konkretny, wyrazisty i trudny manewr, który wynika z wnikliwej analizy warunków zewnętrznych (*diagnoza – koncepcja – plan akcji*).
- Zwycięzca dysponuje zasobami wystarczającymi do zrealizowania swojego zamysłu.
- Zwycięzca realizuje swój zamysł w sposób skoordynowany w czasie i przestrzeni.

Schemat ten od wieków potwierdza swoją skuteczność. Zobaczmy teraz, co dokładnie oznaczają hasła związane z czterema etapami strategicznymi.

PIERWSZY ETAP STRATEGII — PRZEWODNIA ZASADA

Przewodnia zasada to „filozofia życia", podstawowa, założycielska zasada przyświecająca wszystkiemu, co robi organizacja. Z niej wynika nie tylko to, czego organizacja się podejmie, lecz także to, jak to wykona. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy ratuje chore dzieci. Ta naczelna zasada istnienia jasno określa wąski obszar dobroczynnej aktywności WOŚP. Dobroczynność można praktykować na setki sposobów i mnóstwo organizacji działa jednocześnie w wielu charytatywnych obszarach. Organizacje te nie są jednak tak wyraziste jak WOŚP, która kieruje się bardzo konkretną zasadą istnienia. Pomaga ona ogniskować twórczą energię, dzięki czemu skuteczniej od innych przebija się do publicznej świadomości.

Jeżeli masz założycielską zasadę i kierujesz się nią, Twoje działania stają się jasne i autentyczne. Autentyczność stała się wymiernym składnikiem kapitału firm XXI wieku. Przewodnia zasada oprócz tego, co robisz, określa również to, czego nie powinieneś robić. **Nie powinieneś robić rzeczy, które są poza obszarem Twoich zainteresowań, a zwłaszcza tych, które są w konflikcie z Twoimi zasadami.** Akt odrzucenia jest najbardziej wymiernym testem przewodniej zasady. W 2014 roku CVS, amerykańska sieć typu *retail pharmacy* — taka zwielokrotniona asortymentowo sieć Super-Pharm — zrezygnowała z dystrybucji papierosów. Według wyliczeń firmy oznaczało to utratę obrotu rzędu dwóch miliardów dolarów rocznie! Prezes CVS Larry J. Merlo wyjaśnił swoją decyzję następująco: „Sprzedaż wyrobów tytoniowych jest niespójna z sensem naszego istnienia (ang. *purpose*), którym jest pomaganie ludziom w ich drodze do lepszego zdrowia"[1].

Kup książkę Poleć książkę

Jednym z pryncypiów działania Apple'a jest ochrona prywatności. Na swojej stronie internetowej firma publikuje pisemne zobowiązanie Tima Cooka, obecnego prezesa. Czytamy w nim między innymi, że firma „nigdy nie udostępniła i nie pozwoli na stworzenie furtki dostępu do swoich urządzeń, usług i serwerów żadnej państwowej agencji z żadnego kraju"[2]. I nie jest to „lanie wody", lecz rzetelne zobowiązanie. Zostało ono potwierdzone czynami, kiedy Apple odmówił FBI udostępnienia kodów do iPhone'ów. Wywołało to burzę medialną, falę nacisków politycznych i powództwo sądowe, którym FBI starało się zmusić Apple'a do współpracy. Ile firm głoszących górnolotne hasła byłoby gotowych w obronie swych zasad powiedzieć „nie" potężnemu FBI wspieranemu przez Biały Dom? Apple udowodnił, że jest gotowy. Klienci doceniają taką postawę i odpłacają się z nawiązką. Autentyczność ma wielką siłę rynkową dlatego właśnie, że nie polega na słowach, lecz na czynach.

TWORZENIE PRZEWODNIEJ ZASADY

Jak formułuje się przewodnią zasadę? Trzeba odpowiedzieć sobie na dwa bardzo proste pytania. **Pierwsze to: w jakim biznesie działam? A drugie: co chcę w nim osiągnąć?** (rysunek 1.4).

Rysunek 1.4. *Formułowanie przewodniej zasady*

1. Definiowanie swojego obszaru działania

Najpierw stawiam pierwsze pytanie: jak widzę swój obszar działalności? Co nim jest? Ludzie, patrząc na to samo płótno, widzą inne obrazy. Podobnie jest z patrzeniem na rynek: nie każdy rozumie go w ten sam sposób — i wcale nie musi. To, jak organizacja postrzega otaczające ją środowisko, decyduje o dzia-

Kup książkę Poleć książkę

łaniach, jakie podejmie. Firma Schimano postrzega swój biznes w wąskich granicach — w mechanicznym osprzęcie rowerowym i wędkarskich kołowrotkach. Choć z powodzeniem mogłaby poszerzyć ofertę o akcesoria rowerowe i wędkarskie, a nawet produkować rowery i wędki, nie robi tego, bo nie mieści się to w granicach optyki biznesu, jaką przyjęła. Trzyma się swojej optyki i dzięki temu jest tak skuteczna.

Farmaceutyczna firma Bionorica od początku swego istnienia zajmuje się lekami ziołowymi. Ale czyni to w bardzo szczególny sposób. W czasach medycyny opartej na dowodach naukowych (ang. *evidence based medicine*) leczenie ziołami, czyli fitoterapię, uznano za zamierającą tradycję. Przyjęło się, że postęp medycyny może się dokonywać wyłącznie w lekach syntetycznych. Na nich też skupiło się zainteresowanie lekarzy. Bionorica działa na przekór przyjętym normom — wierzy w postęp medycyny w fitoterapii. Dlatego określiła swój biznes jako *phyto-engineering*, co oznacza postępową, nowatorską fitofarmację. Dzięki tej unikatowej optyce Bionorica, w przeciwieństwie do całego sektora „ziołolecznictwa", produkuje dziś nowoczesne leki roślinne o udokumentowanym naukowo działaniu. Z powodzeniem konkurują one z syntetykami i zyskują coraz większą popularność w środowisku lekarskim.

Wielcy liderzy zawsze rozumieją biznes na własny sposób, inaczej niż powszechnie przyjęto. Steve Jobs wcale nie uważał Apple'a za firmę komputerową. Dla niego Apple był firmą rozwiązań użytkowych opartych na nowych technologiach. Jobs rozumiał biznes na swój sposób i dlatego zaskakiwał innych, robiąc rzeczy niepasujące do definicji firmy komputerowej, takie jak iPod, iTunes, iPhone, iPad. Podczas jednego z publicznych wystąpień wyjaśnił wreszcie światu, czym jest według niego Apple: „Apple jest firmą przenośnych urządzeń osobistych" (ang. *Apple is a mobile devices company*)[3].

Kiedy Amazon poszerzał asortyment sklepu o następne produkty (inne niż książki), guru pozycjonowania Al Ries wieszczył mu rychły koniec. Lecz Ries nie rozumiał, że Jeff Bezos, założyciel Amazona, po prostu inaczej widzi swój biznes. „Jesteśmy firmą zorientowaną na konsumentów, a nie na książki" (ang. *We are a consumer company, not a book company*)[4] — wyjaśnił Bezos. Rozbudowując asortyment sklepu, wprowadzając Kindle'a, tworząc Amazon Video i oferując usługi w chmurze, Bezos czynił naturalne kroki rozwojowe, które innym nie mieściły się w głowie z jednej prostej przyczyny — inaczej rozumieli jego biznes!

Nie ma dobrej czy złej definicji własnego biznesu. Ważne jest, żeby ją mieć, żeby wynikała ona z autentycznych przekonań i żeby się jej trzymać. Własna optyka biznesu jest pierwszym krokiem do uzyskania

Kup książkę Poleć książkę

przewagi konkurencyjnej. Jeżeli widzisz swój biznes inaczej niż inni, będziesz działał inaczej niż inni, inaczej się specjalizował i po latach stworzysz osobliwy model biznesowy, który będzie trudny do powielenia.

Niektórzy krytykują firmę Mars, że nienowocześnie patrzy na rynek, bo nie dywersyfikuje odważnie marek. Niesłusznie. Ta firma ma taką wizję swojego biznesu — wierzy w marki produktowe i wąską specjalizację. Działa zgodnie ze swoimi wewnętrznymi przekonaniami. Dzięki temu stworzyła unikatowy model biznesowy, obejmujący wąski asortyment, fantastyczną przewagę kosztową i wielką siłę dystrybucyjno-merchandisingową. W pojmowanym po swojemu biznesie osiąga przewagę nad każdym producentem słodyczy, który oferuje szeroki asortyment wyrobów.

2. Określenie swojej roli w obszarze działania

Drugie pytanie przy formułowaniu przewodniej zasady dotyczy tego, co chcemy osiągnąć w zdefiniowanym „po naszemu" biznesie. **Zadając sobie to pytanie, trzeba mieć na myśli ostatecznego odbiorcę, tego, do którego kierowana jest oferta.** Należy więc zapytać siebie: jak chcę wpłynąć na życie moich klientów? Co takiego będę robić, żeby moje działania zyskały w ich oczach wartość, żeby poczuli, że moja firma jest przydatnym ogniwem ich życiowego ekosystemu? Biznesem Kellogg's jest żywność. A co ta firma chce w nim osiągnąć? Chce prawidłowo odżywiać rodziny, żeby rozkwitały. Rozwija więc portfel pierwszorzędnych marek żywnościowych, by w ten skromny sposób dostarczać rodzinom przyjemności.

Biznesem P&G są produkty konsumenckie. A jaka ma być rola tych produktów? Mają polepszać życie swoich odbiorców. Ambitna rola. Oznacza bowiem, że firma musi nieustannie myśleć o poprawie jakości życia klientów. W obecnych czasach taka dynamiczna wizja „ulepszania" jest niezwykle trudna do zrealizowania. A.G. Lafley, stając na czele P&G, zauważył, że ulepszanie życia jest możliwe wyłącznie dzięki wyrazistym innowacjom. Celna obserwacja. Co zrobił? Zaczął wyprzedaż marek żywnościowych (na przykład Folgers Coffee), bo w tym obszarze według niego nie dało się osiągnąć innowacyjnych postępów, które realnie ulepszałyby życie. Kupował natomiast firmy w tych kategoriach, w których widział, że postęp jest możliwy (między innymi firmy Wella, Gillette). Zmienił również podejście firmy do innowacji. Dotychczasowa wynalazczość P&G była ukierunkowana na wzmocnienie benefitu marki, na przykład na opracowanie kolejnego enzymu, który zapewni jeszcze lepsze wybielanie. Problem w tym, że takie innowacje wcale nie ulepszają życia w widoczny sposób. Kogo dziś obchodzi następny enzym w proszku do prania? Lafley zmienił więc kieru-

Kup książkę Poleć książkę

nek innowacji. Zamiast ciągle potwierdzać ograne korzyści, skupił się na odkrywaniu nowych potrzeb i ich lepszym zaspokajaniu. Zaowocowało to produktowymi dywersyfikacjami wielu czołowych marek: Olay Total Effects, Tampax Pearl, Downy Single Rinse, Tide Coldwater itd.

OD WŁASNEJ OPTYKI DO WŁASNEJ „TEORII BIZNESU"

Organizacja, która zdefiniuje po swojemu biznes i rolę, jaką ma w nim odegrać, narzuca sobie swoistą optykę — indywidualny sposób postrzegania obiektywnej rzeczywistości. Patrzy na rzeczywistość przez własne okulary i widzi ją inaczej niż osoby z zewnątrz. W konsekwencji gdzie indziej dostrzega problemy, inaczej ustala cele i inaczej je osiąga. Taka organizacja zaczyna działać według innych schematów niż średni rynek, a jej sposób działania jest trudny do przeniknięcia dla konkurentów.

Swoista optyka po pewnym czasie wytwarza coś, co prof. Todd Zenger nazywa **własną teorią biznesu (ang. *corporate theory*)**[5]. Jest to unikatowy pogląd organizacji w trzech obszarach: rynku (ang. *fore-sight*), czynników sukcesu (ang. *in-sight*) i formuły budującej wartość (ang. *cross-sight*). Firma wyznająca własną teorię biznesu rozumie swój rynek inaczej niż inni (ang. *fore-sight*). Gdzie indziej widzi konieczne aktywa, jakie organizacja musi pozyskać, aby osiągnąć sukces (ang. *in-sight*). I w konsekwencji wypracowuje odmienną niż inni formułę działania (ang. *cross-sight*). Profesor Zenger twierdzi, że własna teoria biznesu jest najtrwalszym źródłem sukcesu w rynkowej rywalizacji. I przedstawia na to przekonujące dowody.

Każdy może osiągnąć ten stan. Sedno zawiera się w inności, w indywidualizmie. Można więc dowolnie określić swój biznes i rolę firmy, pod warunkiem że wynika to z głębokiego przeświadczenia o słuszności własnych zapatrywań. **Takie szczere przeświadczenie i determinacja decydują o sukcesie tej lub innej optyki.**

Twoja biznesowa optyka może być nawet tak szczególna jak poglądy Denisa Cassidy'ego z Boddington Group PLC — zintegrowanej pionowo firmy browarniczej, która posiadała własne browary, hurtownie i dużą sieć pubów w Wielkiej Brytanii. Wyobraź sobie, że stajesz na czele podobnej firmy o blisko dwustuletniej tradycji piwowarskiej. Nadchodzi okres wzmożonej konkurencji, na rynku piwa rozpychają się globalni gracze. Sprawy idą źle, więc musisz zrestrukturyzować firmę. Co byś zrobił?

Kup książkę Poleć książkę

A teraz posłuchaj, co zrobił Cassidy: sprzedał browary, sprzedał hurtownie. Zostawił sobie tylko sieć pubów, a za pieniądze ze sprzedaży zaczął kupować kurortowe hotele, restauracje, domy opieki i kluby fitness. Czy postąpiłbyś podobnie? Bo ja akurat zrobiłbym odwrotnie! Sprzedałbym puby i hurtownie, a skupiłbym się na rozwijaniu marek z zapleczem produkcyjnym. Ale ja mam optykę ustawioną na marki, no i nie znałem tej firmy od wewnątrz. Cassidy znał swoją firmę i zauważył, że jej kompetencje w zarządzaniu pubami są znacznie większe od kompetencji w zarządzaniu produkcją, markami i dystrybucją. W rzeczywistości Boddington żył kulturą pubów — kulturą obsługi i podtrzymywania międzyludzkich więzi. Piwo zaś produkował, bo akurat takiego produktu oczekiwali klienci. Cassidy doszedł do wniosku, że rzeczywistym biznesem Boddington Group PLC nie jest warzenie piwa i marketing, lecz *retailing & hospitality*. Właśnie w kierunku tego intratnego i dynamicznie rozwijającego się sektora zaczął przekształcać firmę. To zupełnie wyjątkowe spojrzenie na biznes spowodowało, że Cassidy poczynił kroki, które innym nawet nie przyszłyby na myśl.

PRZEWODNIA ZASADA A MISSION STATEMENT

W latach 90. ubiegłego wieku spopularyzował się w zarządzaniu dziwny twór: *vision – mission – values*, nazywany potocznie ***mission statement***. Miał on określać firmowe credo i wizję rozwoju. Wkrótce zaczął przybierać coraz to bardziej rozbudowane formy aż po: wizja – misja – wartości – sens – zasady (ang. *vision – mission – values – purpose – princpiles*). Można by zadać pytanie: a gdzie tu odnajdziemy przewodnią zasadę? Odpowiedź brzmi: w sekcji *purpose, raison d'être* (cel istnienia). A jeżeli nie ma sekcji *purpose*? Wówczas między wierszami albo... wcale. *Vision – mission – values* jest chyba najbardziej wyśmiewanym tworem zarządzania. **Na pewno nie jest strategią, co najwyżej można go uznać za nieobowiązkowy element strategii o wątpliwej przydatności.** Zazwyczaj bywa nieprzydatny, bo jest po prostu nieczytelny i niezrozumiały. W 1999 roku „Financial Times" opublikował znamienny artykuł[6], w którym zamieścił wnioski z przeglądu *mission statements* pięćdziesięciu pięciu wzorcowych firm globalnych, tzw. ***blue chip companies***. Okazało się, że tym, co przede wszystkim odróżniało te teksty, była ich długość. Nic poza tym. W 2015 roku Instytut Gallupa opublikował badanie[7], z którego wynikało, że zaledwie 28% badanych pracowników firm rozumie, jaki jest sens istnienia ich przedsiębiorstwa, tzn. *purpose*, pomimo powszechnego stosowania *mission statements*.

Kup książkę Poleć książkę

Nic dziwnego, że następuje obecnie odwrót od tej zbiurokratyzowanej formy „strategicznej quasi-identyfikacji". Obowiązujący do niedawna format, na który składały się rozbudowane „credo" (ang. *purpose – values – principles*) i ogólnikowa wizja rozwoju (ang. *vision – mission*), ulega modyfikacji. Wiodące firmy upraszczają zarówno formę, jak i treść. Kellogg's publikuje na swojej stronie „wizję" i „sens" (ang. *vision*, *purpose*), po jednym zdaniu każde[8]. Tesco publikuje „sens" i „zasady" (ang. *purpose*, *principles*), a kiedy czytamy te przesłania, nie mamy trudności, by odnaleźć je w działaniach firmy. McDonald's publikuje „ambicję" (ang. *corporate ambition*), która odwołuje się do trzech prostych zasad: dobre jedzenie, dobrzy ludzie, dobry sąsiad[9]. Apple podaje tylko sześć wartości (ang. *values*). A zamiast korporacyjnego bełkotu podkreślającego, jak są one ważne dla firmy, zamieszcza nazwę wartości, krótką definicję i informację o tym, co firma robi w tym zakresie. I tak w opisie wartości „Edukacja" przeczytamy, że w odpowiedzi na apel prezydenta Obamy Apple przeznaczył 100 milionów dolarów na program ConnectED, w ramach którego doposażono 114 niedoinwestowanych szkół[10].

Czy jedno zdanie wystarczy?

Na stronie Tesla widnieje jednozdaniowa misja: „Przyspieszyć przejście świata na odnawialną energię"[11]. I objaśnienie, że Tesla widzi swój wkład w ten proces w postaci tworzenia elektrycznych aut, które udowodnią swą wyższość nad spalinowymi. Jedno zdanie z objaśnieniem i wystarczy. Po co więcej? Na jednym zdaniu można budować doskonałą firmę przez lata.

Potężny Walmart, istniejący od ponad pół wieku, zamiast stosować opasłą *mission statement*, działa w oparciu o jedno zdanie wypowiedziane przez założyciela, Sama Waltona. Widnieje ono na korporacyjnej stronie: „Jeśli będziemy wspólnie pracować, obniżymy koszty życia dla każdego... Damy światu szansę, by dostrzegł, jak to jest zaoszczędzić i cieszyć się dzięki temu lepszym życiem". Poniżej umieszczono współczesną interpretację tej myśli: „Oszczędzamy pieniądze ludzi, by mogli lepiej żyć — ta zasada jest siłą sprawczą wszystkiego, co robimy"[12]. Powyższe motto pomogło wyjść Walmartowi z poważnych tarapatów, w których znalazł się na początku nowego millenium. Jest to dobry przykład siły sprawczej, jaka tkwi w przewodniej zasadzie. Posłuchajcie.

W 2007 stery marketingu w Walmart przejął nowy CMO Stephen Quinn. Sprzedaż wielkiego detalisty spadała od dwóch lat, ubywało klientów. Uwaga zarządu tradycyjnie koncentrowała się na optymalizacji i skrajnej oszczędności kosztem jakości usług. Walmart nie zwracał uwagi na to, że potrzeby klientów zmieniły się i że wzrosły ich wymagania. Zarząd nadal skupiał się na niskich cenach.

Kup książkę Poleć książkę

Do firmy przylgnął negatywny wizerunek „twardego discountera" — niskie ceny w kiepskim otoczeniu. Sklep stał się miejscem zakupów dla ludzi o niskich dochodach i niskich wymaganiach, zwracających uwagę tylko na cenę i na nic więcej. Hasło reklamowe „Zawsze niska cena. Zawsze" utrwalało negatywny wizerunek firmy.

Quinn, przeglądając stare dokumenty, natrafił na zdanie Sama Waltona, które dziś widnieje na stronie Walmartu. Wynikało z niego jasno, że Walton chciał sklepu o pozytywnym wizerunku. Sklepu pomagającego lepiej prosperować. Klient był u niego zawsze na pierwszym miejscu. Klient, a nie model kosztowy. Założyciel firmy wyraził to w innym zdaniu, które pobrzmiewało Quinnowi w uszach: „Jest tylko jeden szef — klient. I może zwolnić każdego w firmie, począwszy od prezesa w dół, wydając swoje pieniądze gdzie indziej". Quinn nagle zrozumiał, że przedsiębiorstwo nie działa już według zasady Sama Waltona, i postanowił ją przywrócić. „Detaliści, zwłaszcza Walmart, powinni oczywiście skupiać się na stronie operacyjnej i łańcuchu dostaw, ale muszą służyć klientowi" — zauważył Quinn i skonkludował: „Straciliśmy optykę klienta i marki!"[13].

Postanowił jak najszybciej odbudować reputację Walmartu, przywracając założycielską dewizę Waltona odnalezioną w starych dokumentach. Quinn interpretował ją następująco: **Celem jest klient, ze wszystkimi swoimi wymaganiami, nawet najbardziej niewygodnymi dla firmy**. A rolą Walmartu jest dostarczać mu oszczędności w środowisku, jakiego ten klient oczekuje. Quinn od razu, żeby odbudować wizerunek firmy, zmienił hasło reklamowe na „Oszczędzaj pieniądze. Żyj lepiej". Rozpoczął szeroko zakrojone badania potrzeb konsumenckich. Na ich podstawie przeorganizował wygląd sklepów, rozkład i uposażenie kategorii oraz sposób ekspozycji towarów. Zmienił identyfikację wizualną i zaczął mierzyć konsumencką satysfakcję. Jedną z pierwszych kategorii, jakie przeorganizował, była elektronika użytkowa. Nagle obroty Walmartu w tej kategorii zaczęły rosnąć, podczas gdy u elektronicznego specjalisty, firmy Best Buy, stały w miejscu, a inny wielki konkurent, Circuit City, zbankrutował.

Stephen Quinn wdrożył program inwestycji, który z perspektywy kultury niskich kosztów należało uznać za fanaberię. Jednak wierzył on, że działa zgodnie z założycielską zasadą Sama Waltona. Rezultaty pojawiły się bardzo prędko i Walmart wrócił na ścieżkę szybkiego wzrostu.

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM
PARTNERSKI
GRUPY HELION
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ
Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!
Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl
GRUPA
Helion

PRZEWAGA DZIĘKI STRATEGII — TO PROSTSZE, NIŻ MYŚLISZ!

Odpowiednia strategia to gwarancja sukcesu. Tę prawdę znali wielcy wodzowie i menedżerowie — ci, którzy osiągali cele uważane za niedostępne. Dla rozwoju marki i firmy znaczenie strategii jest wręcz kluczowe, zwłaszcza dziś, w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Dlatego nowe wydanie książki *Złota strategia marki. Droga do przewagi rynkowej i wyższych zysków* zostało wzbogacone o obszerny dodatek poświęcony budowaniu przewagi konkurencyjnej w nowoczesnym, przeładowanym informacjami świecie.

W tym fachowym poradniku znajdziesz sprawdzone i niezawodne metody, dzięki którym od podstaw zaplanujesz i zbudujesz strategię marki na każdym poziomie organizacji biznesowej — nie znajdziesz natomiast zawiłego teoretyzowania. Autor bowiem jest praktykiem i pisze dla praktyków; przytaczając dziesiątki przykładów z życia wziętych, pokazuje, że stworzenie dobrej strategii może być proste. Trzeba tylko wiedzieć, jak to robić — a tego właśnie nauczy Cię ta książka!

Jarosław Szczepański od ponad dwudziestu lat intensywnie zgłębia światową wiedzę o strategii i marketingu i nieustannie weryfikuje ją w praktyce rynkowej. Doradza przedsiębiorstwom działającym w obszarze dóbr konsumpcyjnych i usług. Wcześniej pracował na wyższych szczeblach międzynarodowych firm konsumenckich na kilku rynkach europejskich, a także w strategicznym konsultingu i brand designie. Zarządzał dużymi zespołami marketingu i sprzedaży. Ma na koncie wymierne sukcesy biznesowe osiągane dzięki manewrom strategicznym na rozmaitych rynkach, w różnych sektorach. Jest autorem książek: *Strategiczny brand marketing* (Onepress, 2015, 2018) i *Złota strategia marki* (Onepress, 2018, 2023). Ukończył studia na trzech uczelniach, uzyskał dyplom MBA.

onepress

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:
ebookpoint

ISBN 978-83-289-0153-7

9 788328 901537

Cena: 69,00 zł