

Strategia na kryzys

Wiele polskich firm, zwłaszcza tych małych, działających lokalnie może nie odczuwać światowego kryzysu finansowego. Są też tacy, którzy w związku ze spowolnieniem gospodarczym sporo już stracili. Niezależnie od tego, do której grupy należymy, warto wiedzieć, jak radzić sobie w warunkach podwyższonego ryzyka. Bo kryzys to nie tylko czas zagrożeń, ale i szans.

Zarządzanie ryzykiem nie polega na jego unikaniu. Tę znaną zasadę potwierdzają badania renomowanej firmy doradczej McKinsey & Company. W poszukiwaniu najlepszych sposobów radzenia sobie z kryzysem, specjaliści z McKinseya przejrzyli księgi finansowe blisko 1000 amerykańskich firm, głównie produkcyjnych.

Gospodarka Stanów Zjednoczonych była w recesji w latach 1990–91. Badanie objęło 18-letni okres, od 1982 do 1999 roku. Jego autorzy skupili się na dwóch grupach firm. Pierwsza to liderzy, którzy po trudnym okresie utrzymali swoją pozycję. Drugą stanowili średniacy, którzy dzięki działaniom podjętym w kryzysie dołączyli do najlepszych.

Okazało się, że ci, dla których kryzys okazał się przychylny postępowali niekiedy wbrew – jak mogłoby się wydawać – zdrowemu rozsądkowi. Wyniki amerykańskich badań obaliły kilka mitów zakorzenionych w umysłach przedsiębiorców.

Kryzysowe mity

Firmy, które dzięki kryzysowi znalazły się wśród liderów, w porównaniu do konkurentów były w trudnych

czasach bardzo rozrzucone. Swoje rezerwy gotówkowe obniżyły o 30–40 proc. w stosunku do średniej branżowej. Zamiast zamrażać pieniądze, obracały nimi z dobrym skutkiem.

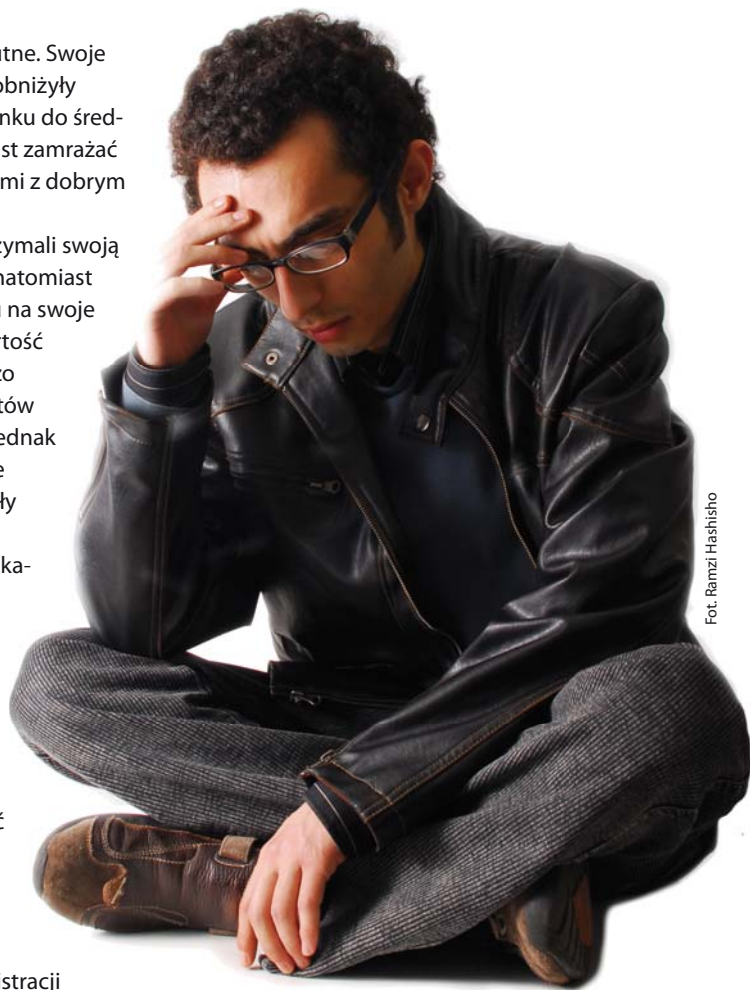
Najlepsi, którzy utrzymali swoją pozycję, poszukiwali natomiast za wszelką cenę zbytu na swoje produkty. Średnia wartość ich transakcji była dużo niższa niż u konkurentów o podobnej pozycji. Jednak dzięki dużej ich liczbie utrzymali swoje udziały w rynku.

Jeszcze bardziej zaskakujące było podejście zwycięskich firm do kosztów operacyjnych. Większość konkurentów zacięła pasa – ale nie one. Zamiast ograniczać wydatki i walczyć o bieżące zyski, patrzyły perspektywnie. Utrzymywały wyższe od innych koszty ogólne, administracji i sprzedaży. Ponad dwukrotnie więcej niż w czasie dobrej koniunktury wydawały na badania i rozwój. Więcej inwestowały też w reklamę.

Wniosek: najlepiej zarządzane przedsiębiorstwa skupiały się podczas kryzysu nie na bieżącej sytuacji, ale na przyszłości i rozwoju. Sukces przyniosło im długofalowe, strategiczne myślenie.

Planowanie w trudnych czasach

Czy w dzisiejszych czasach, gdy wszystko dookoła tak szybko się zmienia, zastanawianie się nad przyszłością ma w ogóle jakiś sens?



Fot. Ramzi Hashisho

Zwłaszcza mali przedsiębiorcy czują pokusę, żeby zamiast planować, skupić się na szybkim podejmowaniu decyzji najważniejszych w danym momencie. – To błąd – przekonuje dr hab. **Andrzej Kaleta** z wrocławskiego Uniwersytetu Ekonomicznego. – Próbując przewidywać przyszłość, oczywiście popełnimy wiele błędów. Ale gdy trafimy, zyskamy potężną przewagę. Hokeista wszech czasów **Wayne Gretzky**, pytany o tajemnicę swojego geniuszu, odpowiadał: „Podążam tam, gdzie krążek będzie za chwilę, a nie tam, gdzie jest”.



Przekora si oplaca

Zmiany poziomu wydatków

Różnica pomiędzy liderami, którzy po kryzysie utrzymali swoją pozycję a tymi, którzy ją stracili

	Koszty ogólne, administracji i sprzedaży	Badania i rozwój	Reklama
Podczas recesji (1990–91)	14,0	22,1	9,2
Poza recesją (1985–86 i 1995–96)	-14,2	8,8	-3,4

Źródło: McKinsey & Company, dane w procentach.

Na naśladowanie najlepszych i nadrobienie dystansu po ich śladach można sobie pozwolić, gdy sytuacja jest stabilna. Ale gdy otoczenie dynamicznie się zmienia i nie wiadomo, co się zdarzy, trzeba patrzeć przed siebie, a nie na innych. Nie ma sensu czekać na poprawę koniunktury, dotacje państwowe czy programy osłonowe. Pasywne podejście nie bez powodu nazywane jest przez niektórych „postawą zdechłego psa płynącego z prądem rzeki”. Nie da się wygrać w ten sposób.

Kryzys to szansa

Kiedy zastanawiamy się, co będzie z naszą firmą za pół roku, widzimy zwykle różne problemy. Patrząc długofalowo (co w przypadku małej firmy oznacza dwu-, trzyletnią perspektywę) dostrzegamy szanse. W takim okresie nie ma rzeczy niemożliwych. Trzeba tylko wybrać, w którym kierunku chcemy pójść i zacząć stawiać kolejne kroki. Ci, którzy w trudnych czasach przejmują inicjatywę, osiągną sukcesy.

Tak właśnie zrobił **Dariusz Miłek**, twórca firmy obuwniczej CCC (obecnie NG2). W 2001 roku, gdy polska gospodarka gwałtownie wyhamowała, większość firm cięła koszty i zamrażała inwestycje. On zdecydował się wtedy na budowę własnej sieci sprzedaży. Dziś jest jednym z najbogatszych Polaków, a w 2007 roku został wybrany Przedsiębiorcą Roku. Dariusz Miłek jest byłym kolarzem, a jego firma wygrała dzięki strategii stosowanej na szosie: „Rozstrzygające ucieczki dokonują się na trudnych etapach”.



Fot. Jimmy Lemon

▲ Kolarze doskonale wiedzą, że najlepszym sposobem na wygranie wyścigu jest oderwanie się od pelotonu na trudnym etapie. Ta sama taktyka sprawdza się w biznesie.

Ten sam sposób myślenia skłonił sanocką firmę Tega do przeprowadzenia w tym roku, po raz pierwszy w 18-letniej historii firmy, kampanii reklamowej w prasie dla rodziców. Promowane będą w ten sposób akcesoria higieniczne dla niemowląt marki OKbaby, której Tega jest wyłącznym polskim dystrybutorem. – Dla nas to oczywiste. Kiedy sytuacja w gospodarce jest trudna, trzeba się bronić – wyjaśnia **Artur Moskal** z Tegi. – W kryzysie nie da się utrzymać sprzedaży chowając głowę w piasek. Właśnie wtedy najmocniej trzeba stawiać na działania promocyjne i marketingowe.

Niektórzy twierdzą, że w Polsce nie da się niczego zaplanować, bo władza i przepisy są zbyt niestabilne. To prawda. Ale za to konkurencja jest u nas znacznie bardziej przewidywalna niż w Stanach Zjednoczonych czy w Niemczech. A skoro jakiś element otoczenia trudno przewidzieć, tym bardziej powinniśmy starać się to zrobić. I tym większą nagrodę otrzymamy, gdy nam się uda.

Trzy filary sukcesu

Żeby nasza firma zdobyła przewagę na rynku, musimy **wyróżnić się** czymś wyjątkowym. W dodatku musi to być odmiennosc, której nie da się

łatwo ani szybko skopiować. Inny model biznesowy, inne rodzaje kosztów, inny docelowy segment rynku. Większość firm realizuje typowe strategie, czego wynikiem są przeciętne rezultaty.

Strategia powinna **zmieniać** przedsiębiorstwo. To, co dziś się sprawdza, za rok lub dwa nie będzie już działać. Zwykle właściciele czekają ze zmianami do ostatniej chwili, gdy nie mają już innego wyjścia. Zdecydowanie lepsze efekty osiąga się jednak, gdy jest to proces rozłożony w czasie, dysponujemy rezerwami umożliwiającymi przetrwanie przejściowych kłopotów i nie mamy noża na gardle.

Żeby osiągnąć optymalne rezultaty, musimy dokonywać **wyboru**. Dotyczy to nie tylko dziedziny działalności, ale też zarządzania firmą. Robienie wszystkiego, na czym tylko można zarobić, jest błędem. Co z tego, że działamy w ośmiu różnych branżach, skoro w żadnej z nich nie jesteśmy silni? Żeby jednak zdecydować, co jest dla nas naprawdę ważne, musimy spojrzeć w przyszłość.

Konieczny wybór

Trzeba koncentrować się na tym, co decyduje o naszej przyszłości. Gdy **Jack Welch**, legendarny prezes General Electric, przejmował stery w koncernie, firma była obecna w bardzo wielu sektorach gospodarki. Pod nowym kierownictwem przyjęto jasną



Fot. Charles Thompson

▲ W kryzysie nie warto zbierać pieniędzy „na czarną godzinę”, bo ona właśnie nadeszła. Sukces osiąga się nie poprzez gromadzenie gotówki, ale jej inwestowanie w rozwój firmy.

Pieniądze muszą zarabiać

Zmiany poziomu nadwyżek gotówkowych

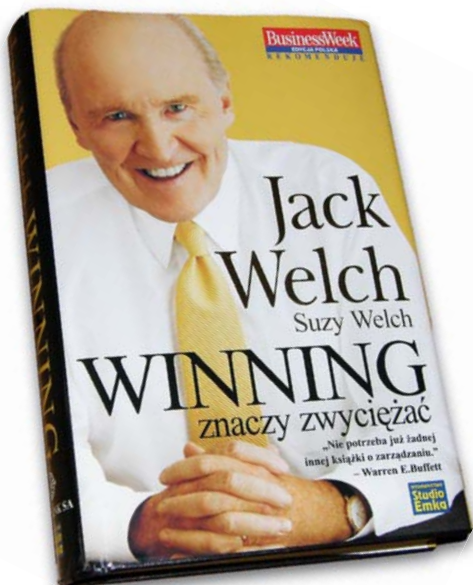
Różnica pomiędzy firmami, które po kryzysie z przeciętnych stały się wiodącymi a średnią rynkową

Przed recesją	1989	-5,7
Podczas recesji	1990	-41,1
	1991	-30,3

Różnica między firmami, które po kryzysie pozostały na przeciętnym poziomie a średnią rynkową

Przed recesją	1989	19,3
Podczas recesji	1990	17,1
	1991	38,5

Źródło: McKinsey & Company, dane w procentach.



▲ Firma nie powinna zajmować się wszystkim. Trzeba wybrać te sektory, które będą dla nas najbardziej rentowne. Misja General Electric przez 14 lat mówiła, że ma to być „najbardziej konkurencyjne przedsiębiorstwo świata”, zajmując na każdym rynku pierwszą lub drugą pozycję, naprawiając, sprzedając lub zamykając każdą nierentowną firmę w korporacji, która nie potrafiła wysunąć się na te czołowe pozycje – pisze w Jack Welch. Jego książka „Winning znaczy zwyciężać” od 3 lat nie schodzi z listy bestsellerów Empiku w kategorii Biznes i Ekonomia.

strategię: utrzymujemy działalność tylko w tych obszarach, w których jesteśmy na pierwszym lub drugim miejscu na rynku. Między innymi dzięki takim decyzjom Welch stał się najbardziej pożądanym menedżerem

świata. W ankiecie „Financial Times” w 2004 r. znalazł się na pierwszym miejscu listy osób, które respondenci chcieliby mieć w swojej radzie nadzorczej.

Na naszym podwórku częściej działa się odwrotnie. Jedna z gmin koło Trójmiasta zleciła firmie konsultingowej opracowanie strategii rozwoju. W odpowiedzi zaprezentowano cztery warianty do wyboru. Gmina mogła stać się ośrodkiem przedsiębiorczości, producentem żywności ekologicznej, „sypialnią” dla pobliskiej metropolii lub turystycznym kurortem. Poszczególne warianty oznaczono kolorami: niebieskim, zielonym, czerwonym i żółtym. Radni i mieszkańcy zdecydowali się na strategię... tęcząszą. I jak łatwo się domyślić, w żadnej z wymienionych dziedzin nie odnieśli spektakularnego sukcesu.

Zarządzanie strategiczne

Jak w praktyce realizować zarządzanie strategiczne? Zaczynamy od odpowiedzi na pytanie, co ostatecznie chcemy osiągnąć. Niektórzy nazywają to wizją, misją albo celem nadrzędnym. – Nie chodzi o puste slogany, tylko jasne wskazanie tego, kim chcemy być w przyszłości. Tak, jak dla

gąsienicy wizją jest przemiana w motyla – wyjaśnia dr hab. Andrzej Kaleta.

Drugi etap to analiza strategiczna. Robi to każdy przedsiębiorca, choć niekoniecznie zdaje sobie z tego sprawę (i zwykle robi to „po łebkach”). Musimy orientować się, w jakim otoczeniu działamy i jakie zmiany przewidujemy, jeżeli chodzi o przepisy prawne, koniunkturę, konkurencję i klientów. Mało który przedsiębiorca zadaje sobie ten trud. A wcale nie trzeba w tym celu zatrudniać kosztownych doradców. Znane są przypadki sieci sklepów w centrach handlowych, których pracownicy codziennie na koniec dnia odwiedzają konkurencję i robią drobny zakup. Z otrzymanego paragonu odczytują kolejny numer i dzięki temu mają bieżące, dokładne informacje o tym, ile osób każdego dnia zrobiło tam zakupy.

Później przychodzi czas na wybory strategiczne. Tworzymy kilka wariantów rozwoju firmy i wybieramy ten, który uznajemy za najlepszy. Ostatnia faza, czyli realizacja, to pięta achillesowa firma na całym świecie. Według badań, ponad 90 procent strategii pozostaje wyłącznie na papierze.

Marek Jankowski

Nadszedł kryzys. I co z tego?

Możesz chować się przed nim, możesz udawać, że go nie ma, możesz również podejmować gwałtowne działania, które mają pozwolić Ci przetrwać. Jednak musisz zdawać sobie sprawę z kilku bardzo ważnych rzeczy, które powinny znacząco wpłynąć na podejmowane przez Ciebie działania.

Kryzys nie oznacza, że wszystko zmienia się na złe. Ma on swoje złe i dobre strony. O złych słyszymy ciągle, jednak o dobrych bardzo rzadko. Firmy, które będą umiały dojrzeć rysujące się przed nimi szanse, przetrwają. Przykładem niech będą tutaj doradcy finansowi. Może się wydawać, że kryzys nie jest dla nich najlepszym okresem, ale zastanów się – do kogo zwrócą się klienci o profesjonalną poradę, gdy oferty banków zmieniają się już nie z tygodnia na tydzień, ale z dnia na dzień? Tylko dobrzy doradcy zdają sobie sprawę z tych zmian i będą umieli doradzić klientom. Takie osoby będą stanowiły oazę na pustyni dla klientów spragnionych poczucia pewności podejmowanych działań.

Czy Tobie również kryzys daje jakieś szanse? Jestem pewien, że tak, więc jeśli dotychczas ich nie dostrzegłeś, szukaj dalej.

To, że mamy teraz kryzys, nie oznacza, że nagle wszyscy przestaną kupować. Oczywiście, wiele osób będzie kupować z większą uwagą i mniej produktów niż do tej pory. Jednak nadal będą kupować. Dlatego każde działanie zmierzające do tego, aby zmniejszać wydatki na działania marketingowe jest strzałem we własną stopę. I to strzałem bardzo bolesnym.

Jeśli firma ograniczy wydatki na działania marketingowe w celu przetrwania kryzysu, to z pewnością straci część klientów. To spowoduje dalsze obniżenie dochodów, a w konsekwencji może doprowadzić nawet do upadku. Czyli tego, czego staraliśmy się uniknąć.

Nawet w czasie kryzysu zawsze ktoś sprzedaje. Pytanie czy to będziesz Ty, czy konkurencyjna firma, która umie efektywnie planować własne działania marketingowe? Kryzys nie będzie trwał wiecznie. Firmy, które zdają sobie z tego sprawę, wiedzą,

że mimo jego niekorzystnych skutków, jest to również ogromna szansa na rozwój. W czasie, gdy niektóre firmy wycofują się z zajmowanej przez siebie części rynku, szansę na wypełnieniu luki mają ci, którzy biorąc pod uwagę ryzyko będą umieli efektywnie działać.

Takie działania nie mogą być jednak krótkotrwałym zrywem, który prowadzi donikąd. Konieczne jest przygotowanie długoterminowego planu, który będzie nie tylko wskazywał, jakie działania muszą zostać podjęte w pierwszej kolejności, ale będzie również zawierał te, które chcesz zrealizować później.

Bez takiego planu firma będzie krążyć po wzburzonych wodach kryzysu, jak statek kierowany przez kapitana bez mapy i kompasu oraz celu, do którego chce dotrzeć, ostatecznie roztrzaskując się o skały i pogrążając we wzburzonych falach.



Lukasz Schab
Doradca Strategiczny,
autor www.marketingaudit.pl