

# manager

magazin

Numer 8 (43) Sierpień 2008 Cena 9,90 zł (w tym 7% VAT)

## Punkt widzenia

**38 Płotka, która staje się rekinem** Czy niszowe firmy mogą wygrywać z gigantami światowego biznesu? Andrej Vizjak i Aleksander Kwiatkowski, eksperci firmy A.T. Kearney radzą, jak skutecznie wykorzystywać rynkowe luki.



**Wywiad z Aleksandrem Kwiatkowskim i Andrejem Vizjakiem**  
strona 38



# Punkt widzenia



## Płotka, która rekinem się staje

**ANDREJ VIZJAK I ALEKSANDER KWIATKOWSKI.**

O tym, czego od słoweńskiego Gorenje mogą się uczyć polskie firmy i jak wygrywać z gigantami światowego biznesu – eksperci A.T. Kearney opowiadają Krzysztofowi Garskiemu.

Działamy w niszy, szukamy nowej luki rynkowej... Nisza to chyba najbardziej wyświechtany frazes, jaki można usłyszeć z ust menedżerów i właścicieli firm...

**ANDREJ VIZJAK** Dość często zdarza się, że stwierdzenie „działamy na trudnym, niszowym rynku” służy jedynie jako usprawiedliwienie, gdy przedsiębiorstwo osiąga nie najlepsze wyniki finansowe lub traci na nim udziały. Dla takich nie mam dobrych wiadomości. Otóż analizując naszą bazę infor-

macji o 600 tys. światowych spółek, doszliśmy do wniosku, że globalna konsolidacja, która dotyka większości istniejących branż, zagraża przede wszystkim tym firmom, które nie znajdują się w trójce liderów swojego rynku. Nie mamy wątpliwości, że ofiarami przejęć albo bankructw w pierwszej kolejności będą właśnie organizacje niszowe.

Jest jednak optymistyczna wiadomość: istnieje całkiem liczna grupa przedsiębiorstw, które z powodzeniem wynajdują dla siebie luki – nawet na skalę globalną. Na podstawie ich doświadczeń sformułowaliśmy dziewięć ciekawych strategii niszowych (patrz str. 39).

Proszę zatem o wskazanie niedużej, regionalnej firmy, której udało się znaleźć swoje miejsce w świecie zdominowanym przez światowe korporacje.

**A.V.** Przykład z mojego podwórka: Gorenje. Zdawałoby się, że lokalny producent ze Słowenii nie ma najmniejszych szans w starciu z wielką trójką rynku AGD, czyli Electroluxem, Boschem i Siemensem. Prawdopodobieństwo, że padnie ofiarą przejęcia, tak jak się stało choćby z polskim Polarem, było bardzo duże. W drugiej połowie lat 90. w przedsiębior-



stwie zdano sobie sprawę, że stoi przed koniecznością wyboru drogi rozwoju, która zdecyduje o jego losach na długie lata. Grupa konsultantów zaproponowała model restrukturyzacji oparty na cięciu kosztów, ograniczeniu portfolio do kilkunastu standardowych produktów i walce o klienta masowego. Prawda była taka, że byłaby to droga donikąd. Żadna regionalna spółka nie jest w stanie ograniczyć kosztów do poziomu, który może osiągnąć międzynarodowy gigant.

#### A alternatywna droga?

**A.V.** W Gorenje mieli świadomość tych ograniczeń, więc wybrano strategię niszy produktowej. A że lodówki to nie są jakoś specjalnie innowacyjne produkty, postawiono na wyrafinowany design. Zaprojektowano linie chłodziarek, o których było wiadomo, że znajdą szerokie grono nabywców. Efektem nowej koncepcji rozwoju był na przykład sprzęt AGD ozdobiony kryształkami Swarovskiego, lodówki sygnowane przez słynne studio Pininfarina, które projektuje między innymi dla Ferrari, lub też rzeczy odwołujące się do wzornictwa z dawnych lat. Strategia niszy produktowej okazała się strzałem dziesiątkę. Dzięki niej sprzęt z logo Gorenje jest obecny w 55 krajach, a firma ma przychody rzędu 2 mld dolarów.

Słoweńska spółka jest także świetnym przykładem na to, że będąc na rynku środkowoeuropejskim, zaledwie w ciągu kilku lat można się stać poważnym uczestnikiem globalnego. Zmiany wprowadzono w życie w idealnym wręcz momencie – na chwilę przed tym, jak wiele mniejszych firm odpadło z rynku standardowej, masowej produkcji. Gdyby nie one, Gorenje podzieliłoby zapewne los konkurencji.

#### Czy w Polsce stosujemy strategie niszowe z takim sukcesem jak robi to Gorenje?

**ALEKSANDER KWIATKOWSKI** Gros działających w naszym regionie przedsiębiorstw znajduje się na pozycji niszowej, bowiem skala działalności nawet największych z nich – w porównaniu ze światowymi rywalami – jest niewielka.

Strategię tak zwanej niszy prędkości dobrze rozumie na przykład Vistula & Wólczanka. Błyskawiczne przejęcia (W. Kruka, a wcześniej Galerii Centrum) to właśnie sposób spółki na szybkie dołączenie do branżowych liderów.

Z kolei Sphinx jest klasycznym przykładem działania w niszy innowacji. Wcześniej żaden z międzynarodowych gigantów nie zdecydował się na stworzenie u nas sieci restauracji łączącej w jednym miejscu wpływy kuchni z kilku regionów świata, uwzględniając zarazem kulinarno-smakowe upodobania typowego polskiego konsumenta. Myślę o tak lubianych przez Polaków dużych porcjach, z mocno przyprawionym mięsem, a także w przystępnej cenie.

Strategię niszy grup docelowych idealnie wykorzystał Gymnasion, który stworzył na rodzimym rynku fitness tak silną markę, że liczącym się w tym segmencie światowym graczom, jak na przykład Holmes Place czy Shape, trudno będzie zdobyć w Polsce znaczącą pozycję.

**A jednak nie każda firma niszowa odnosi sukces. Choćby Rolls-Royce – producent ekskluzywnych aut dla wybranych należy teraz do masowego BMW...**

**A.V.** Rynek motoryzacyjny zmienił się bardzo dynamicznie. Do segmentu samochodów luksusowych stopniowo wcho-

## 9 strategii przetrwania i rozwoju

Jak się odnaleźć na globalnym rynku? Najlepiej – stawiając na nisze...

### 1 ...REGIONALNE

Działające w niej firmy koncentrują się na wyraźnie określonym rynku regionalnym, do którego dopasowują swoje działania marketingowe. Regionalność jest jednym z czynników decydujących o kupnie. Przykłady: Panafone, Jever Pilsner.

### 2 ...GRUP DOCELOWYCH

Przedsiębiorstwo jest ściśle ukierunkowane na określone grupy klientów na rynkach ponadregionalnych. Główny cel: jak najdokładniejsze zaspokojenie potrzeb odbiorców w danej sferze produktów. Przykłady: BMW, Four Seasons Hotels.

### 3 ...PRODUKTÓW

Firma kładzie nacisk na dokładnie zdefiniowany i zróżnicowany, lecz niekoniecznie innowacyjny produkt. Podkreśla zaawansowane know-how i nakłady na badania. Przykład: Semperit.

### 4 ...BRANDINGOWE

Kombinacja nisz 2 i 3, która, dodatkowo, jest połączona z aktywnym kreowaniem społeczności konsumentów o określonym stylu życia oraz zakupów. Przykłady: Porsche, Montblanc.

### 5 ...PRĘDKOŚCI/BŁYSKAWICZNEJ KONSOLIDACJI

Należy do niej całkiem sporo firm, które choć na początku działały na niewielką skalę, szybko dołączyły do grupy liderów, stawiając wyłącznie na najszybciej rozwijające się segmenty rynku. Przykład: Mittal Steel.

### 6 ...INNOWACJI

Dostępne dla tych, którzy nie boją się przekraczać granic swojej branży, umiejętnie zonglując portfolio produktów, grupami klientów i regionami swojej działalności. Przykłady: Apple, Logitec.

### 7 ...KOOPERACYJNE

Mamy z nimi do czynienia, gdy małe przedsiębiorstwa łączą się, by razem osiągnąć efekt skali. Przykład: KPMG.

### 8 ...ROZSZCZEPIENIA SIĘ NA RYNKU

Niektóre branże wraz z postępującym rozwojem dzielą się na poszczególne rynki. Kiedyś prawdziwe było równanie IT = IBM. Dzisiaj informatyka to takie segmenty, jak: komputery osobiste (Dell, Compaq), oprogramowanie (SAP, Microsoft) czy układy scalone (Intel, AMD).

### 9 LUB KONTRANISZE

Stworzone jako uzupełnienie strategii lidera rynku, ze świadomym wykorzystaniem jego słabych i mocnych stron. Najlepszym brakuje z reguły elastyczności i innowacyjności, gdyż do osiągnięcia efektu skali potrzebują standardowych procedur. W związku z tym zostawiają niezagospodarowane fragmenty rynku. Przykłady: United Drugs, Cattles, Sal. Oppenheim.

źródło: Opracowane na podstawie książki: F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski „Sukces w niszach rynkowych”, Wydawnictwo Emka 2007

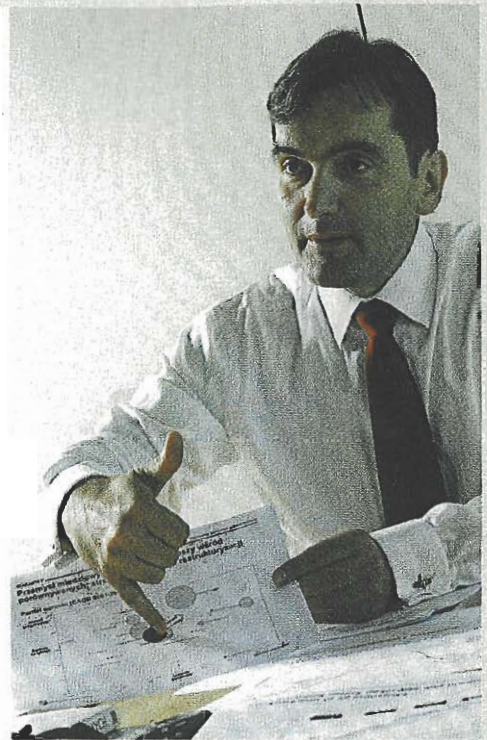




**i Kariera**

**Andrej Vizjak.** Partner w firmie konsultingowej A.T. Kearney – odpowiada w niej za Europę Południowo-Wschodnią. Profesor Uniwersytetu Eichstätt-Ingolstadt i wykładowca na prestiżowych uczelniach biznesowych. Ma również 20-letnie doświadczenie w doradztwie strategicznym.

**Aleksander Kwiatkowski.** Partner w A.T. Kearney i prezes polskiego oddziału. Wcześniej m.in. w PricewaterhouseCoopers. Specjalizuje się w strategii dużych przedsiębiorstw i fuzjach. Współautor, wraz z Andrejem Vizjakiem i Fritzem Krögerem, książki „Sukces w niszach rynkowych”.



dzili dużo więksi od Rolls-Royce'a. I nagle okazało się, że ten słynny producent poza marką nie ma ani istotnej przewagi biznesowej, ani – co równie ważne – technologicznej.

**Jaka zatem nauka płynie dla przedsiębiorców z historii, która się przytrafiła Rolls-Royce'owi?**

**A.V.** Jak już wspominałem, część firm uzasadnia swoje niepowodzenie działaniem w niszy. Tymczasem poszkodowanym zostaje się nie z tego powodu, że się w niej działa, ale iż – co zgubiło Brytyjczyków – nie rozumie się dynamiki rozwoju tego specyficznego rynku i swojej na nim pozycji.

**A.K.** Świadomość, w której luce się działa i – przede wszystkim – miejsca, w którym ona się kończy, jest kluczowa. Nie można nieprzerwanie odnosić sukcesów, opierając się na aktywności wyłącznie w jednej niszy; prowadzenie biznesu to dziś raczej stałe poszukiwanie nowych. A także znalezienie w ich ramach potencjalnych przewag konkurencyjnych.

**Czy będziemy mieć w naszym kraju więcej ofiar nisz i łączenia się przedsiębiorstw?**

**A.V.** Zachodnia gospodarka konsolidowała się przez dziesięciolecia. My, w Europie Środkowo-Wschodniej, byliśmy odcięci od tych procesów i nagle musimy konkurować z organizacjami znajdującymi się na zupełnie innym etapie rozwoju. Weźmy Orlen. Jego pozycja i sytuacja w branży paliwowej w naturalny sposób skazują go na działalność na rynku typowo regionalnym. Polski koncern powinien mieć więc jakiś wyjątkowy produkt lub technologię, które stworzą przewagę i w okresie kilkunastu lat skutecznie obronią go przed wchłonięciem przez globalnych gigantów.

**A.K.** Jednocześnie strategia regionalna płockiego koncernu jest dobrze dopracowana. Z powodzeniem próbuje konsolidować rynek na Litwie czy w Czechach, przygląda się Ukrainie, jest obecny również w Niemczech...

**A.V.** Tyle że Niemcy już od dawna są globalnym rynkiem. A jaka jest przewaga Orlenu w tym kraju? Usiłuje co prawda zająć w nim pewną pozycję, ale nie ma tyle siły, by przejmować znaczących graczy. Dlatego, jak wspominałem, powinien poszukiwać nowych luk. Odchodząc już od tego konkretnego przykładu – przedsiębiorstwa bez jednoznacznej przewagi rynkowej stają się zazwyczaj naturalnym kandydatem do przejęcia. Tylko odnalezienie się w swojej niszy, a jeszcze lepiej – w kilku, chroni przed zostaniem ofiarą fuzji.

**A.K.** Nieprzypadkowo w Polsce nie przetrwała żadna polska firma tytoniowa. Po prostu żaden producent papierosów nie miał pomysłu lub nie chciał znaleźć swojej luki pozwalającej się przeciwstawić globalnym koncernom, mającym uznane portfolio marek i pokaźne środki na marketing.

**Czyli nie ma jednak ucieczki od rynkowych wchłonieć?**

**A.V.** Na szczęście w większości branż nie dokonała się jeszcze pełna konsolidacja. W wielu sektorach, na przykład w ubezpieczeniach, nastąpi dopiero za 10 – 15 lat, jest więc czas, by opracować i wdrożyć dobrą strategię niszową.

Globalizacja i łączenie przedsiębiorstw to nie tylko zagrożenie, ale też duża szansa dla mniejszych firm. Koncerny, by osiągnąć efekt skali, muszą maksymalnie standaryzować ofertę, która nie satysfakcjonuje znacznej grupy klientów, oczekujących nietypowej, wyrafinowanej i zindywidualizowanej obsługi. Jedną z najbardziej skonsolidowanych branż jest bankowość, lecz wciąż działają i mają się całkiem nieźle takie instytucje jak Sal. Oppenheim, bank należący od ponad dwustu lat do tej samej rodziny. Mimo relatywnie niewielkich rozmiarów, nie wchłonął go globalny konkurent, gdyż potrafił przekonać klientów private banking, że zarządza ich pieniędzmi z większym zaangażowaniem niż korporacje, skupiając się na ich indywidualnych potrzebach.

Niech ten przykład będzie inspiracją dla lokalnych firm.