

# Strategia wyróżniania (dyferencjacji)

Tytuł w wakacyjnym numerze „Szkoty Jazdy” przypomina inny, sprzed dwóch miesięcy, w którym pisałem o dywersyfikacji działalności OSK.



Paweł Żuraw

Przypomnijmy, że dywersyfikacja oznacza różnicowanie działalności przedsiębiorstw. Różnicowanie, czyli tworzenie nowych produktów i usług, które obok już istniejących dadzą gwarancję zwiększenia sprzedaży, a tym samym wzrostu przychodów, a w konsekwencji zysków. Dyferencjacja, słowo bądź co bądź bardzo podobne, jest z kolei strategią wyróżniania. Wyróżniamy to, co już istnieje. Używając naukowej terminologii, powiemy, że wyróżniamy kluczowe, najważniejsze elementy z ca-

łości. Polega to na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi – stworzeniu czegoś, co w całej branży jest uznawane za unikatowe. Wyróżnianie może dotyczyć np.: samego produktu, sposobu świadczenia usług, najbardziej korzystnej obsługi klientów itp.

Strategia ta opiera się przede wszystkim na znajomości motywów zakupu, cech użytkowych produktu, wizerunku firmy, czyli na dostosowaniu się do postępowania i oczekiwań klienta. Niewątpliwie istnieje ryzyko związane z tą strategią, zwłaszcza w obecnych niepewnych czasach. Co na nią wpływa? Są to:

- trudności w tworzeniu strategii opartej na unikatowości kilku elementów (powstaje pytanie, jak inaczej można wyróżnić usługę szkolenia kandydatów na kierowców)
- wymóg wysokiej efektywności działań marketingowych (powstaje pytanie, czy

OSK stać jest na kosztowne kampanie reklamowe)

- wymóg wysokiej jakości produktu (nie zapominajmy przy tym, że jakość musi kosztować)
- niezbędne stałe działania innowacyjne i motywacja do ich przeprowadzania
- zmniejszanie się zapotrzebowania nabywców na to, co może stanowić przedmiot zróżnicowania (w naszym przypadku jest to usługa szkolenia kandydatów na kierowców)
- zbyt duża różnica kosztów (i ceny) między firmą o niskich kosztach a firmą stosującą strategię różnicowania (trudno jest w polskich uwarunkowaniach konkurować z firmą, która jakościowo jest słabsza, ale proponuje niższą cenę usługi, na co klienci bardzo często się niestety nabierają).

Tabela 1: Rodzaje strategii dyferencjacji

STRATEGIE WYRÓŻNIANIA	OPIS STRATEGII
Strategia bycia pierwszym	Wiąże się z przekonaniem, że ten, kto był pierwszy (z nowym pomysłem, wyrobem, usługą), jest najbardziej oryginalny, dysponuje aktualną wiedzą, bogatym doświadczeniem. Oznacza to przewagę nad konkurentami wchodzącymi na rynek później. Pierwszy, określany często mianem lidera, zawsze pozostaje w świadomości odbiorców dłużej, a czasami nawet tak długo, że jego nazwa staje się nazwą potoczną (np. cola, adidas, kserokopiarka itp.).
Strategia zawłaszczania atrybutów	Przedsiębiorstwo działa w oparciu o produkty, usługi, które mają szczególne, widoczne cechy (tzw. atrybuty) obejmujące: jakość, solidność, precyzję, niezawodność, np. zegarek szwajcarski, niemieckie auta itp.
Strategie przywództwa	Przywództwo to obszar dotyczący różnych dziedzin. Jest ono sposobem na wyróżnianie marki, firmy. Jest też sposobem zbudowania wiarygodności, świadomości i zaufania klientów.
Strategia specjalizacji na rynku	W świecie biznesu panuje przekonanie, że firmy zajmujące się wieloma dziedzinami nie znajdują uznania wśród klientów, co nie przyczynia się do budowania zbyt mocnej pozycji na rynku. Ale czy faktycznie tak zawsze musi być? Niekoniecznie.
Strategia preferencji klientów	Opiera się ona na zasadzie „wszystko dla klienta”, a przejawia się w dostarczaniu klientom tego, czego oni potrzebują.
Strategia wykorzystania technologii	Oparta jest na wykorzystywaniu nowoczesnej technologii w wykonywaniu usług lub prowadzeniu produkcji.
Strategia najnowszych osiągnięć	Przyjmując tego rodzaju strategię ważne jest, by odciąć się od przeszłości, czyli dawnych technologii, surowców, które nie są już efektywne.
Strategia popularności	Sukces przedsiębiorstwa może zapewnić popularność. Jeżeli dobrze się mówi o firmie i jej produktach, to jest szansa na tzw. sukces rynkowy.
Strategia wykorzystania tradycji	Jest ona jedną ze skutecznych strategii w pokonywaniu konsumenckiej niepewności. Tradycja upewnia klienta o słuszności wyboru.

Tabela 2: Charakterystyka zarządzania strategicznego w małym i średnim przedsiębiorstwie

CECHA	PRZEDSIĘBIORSTWO	
	małe	średnie
1. Sposób formułowania strategii	intuicyjny	oparty na procedurach
2. Forma strategii	nieformalna, niesprecyzowana	plan strategiczny
3. Zastosowanie technik analizy strategicznej	brak, strategia oparta na doświadczeniu	typowe techniki jakościowe, rzadko ilościowe
4. Przedziały czasowe	bliskie (pół roku – rok)	wydłużone (rok – 3 lata)
5. Koszty opracowania strategii	niskie	wysokie
6. Wdrożenie strategii	możliwie szybkie (mały opór wobec zmian)	w dłuższym okresie (większy opór wobec zmian)
7. Kontrola realizacji strategii	bezpośrednia	pośrednia
8. Możliwość zmiany strategii	w krótkim czasie	zależna od rodzaju przedsiębiorstwa, zwykle w dłuższym czasie

Jakie są zalety proponowanej strategii:

- nadaje przedsiębiorstwu wyraźną identyfikację (np. w tym OSK szkoli się dobrze, skutecznie, jakościowo)
- podnosi wartość firmy w oczach klientów i partnerów rynkowych
- daje możliwość podwyższania jakości oraz podnoszenia cen (skoro jestem skuteczny, mam prawo się cenić)
- odpowiada na wzrost zainteresowania konsumentów zindywidualizowaną ofertą.

W tabeli 1 przedstawiam różne rodzaje strategii wyróżniania (dyferencjacji).

Często popełnianym błędem w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami jest to, że ich menedżerowie wątpią w sens poszukiwania strategii i dokonywania wnikliwego studium strategicznego. Niestety, intuicja w dzisiejszym skomplikowanym otoczeniu jest już narzędziem niewystarczającym do zarządzania także małą firmą. Skoro więc intuicja nie wystarcza, proces planowania strategicznego w małej firmie powinien obejmować następujące obszary:

- analizę najważniejszych wewnętrznych i zewnętrznych warunków otoczenia firmy
  - formułowanie długofalowych (strategicznych) zamiarów przedsiębiorstwa (choć w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej jest to bardzo trudne, gdyż nie wiadomo, czy nasza firma będzie jeszcze istniała za jakiś czas)
  - opracowanie możliwych strategii w zakresie produktu, rynku i konkurencji
  - przełożenie strategicznych przesłanek na język konkretnych środków i przedsięwzięć (weryfikacja tego, co powinienem zrobić, żeby zrealizować zamierzenia; do tego powinni przyczynić się czynniki psychologiczne, jak: motywacja, wola wytrwania w postanowieniu oraz wiara w to, że się uda)
  - opracowanie środków strategicznej kontroli.
- Charakterystykę zarządzania strategicznego w małym i średnim przedsiębiorstwie przedstawia tabela 2.

Prezentowane powyżej informacje pokazują, że – zwłaszcza w trudnym okresie funkcjonowania firmy – warto podejmować wyzwania, które mogłyby wpłynąć na wyciągnięcie jej z tzw. impasu. Nie można całkowicie zrażać się niekorzystną na rynku sytuacją. Trzeba podjąć wysiłek intelektualny, który ukierunkowałby nas na może nie najlepsze, ale dobre rozwiązania. To wszystko oczywiście wymaga czasu. Nie można podejmować błyskawicznych i radykalnych decyzji w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą, mimo że powszechnie panuje przekonanie, że menedżerowie powinni szybko działać. Takie działania mogą być często powodem jeszcze poważniejszych kłopotów. Działania strategiczne wymagają czasu, rozważań. Mam świadomość, że są to tylko słowa, które mogą uspokoić właścicieli OSK. Z obiegowych opinii wynika, że wraz z nową rzeczywistością, w jakiej znalazła się nasza branża, działalność zamknęło już blisko 400 OSK. Dla jednych to satysfakcja w związku ze zmniejszającą się konkurencją, dla innych ogrom dramatów, przeżyć, wręcz cierpień związanych z utratą źródeł dochodów. Sytuacja, w jakiej się znajdujemy, faktycznie jest trudna. Czy jednak bez nadziei? Niekoniecznie. Nie jest to słowo rzucone ot tak, ad hoc. Owszem, bardzo łatwo jest się załamać, popaść w apatię, zobojętnieć. Jest to chyba najprostsze rozwiązanie. Trudniej jest podjąć walkę z przeciwnościami losu. Zawsze to powtarzam i w tym względzie będę uparty. Ale co nam pozostaje? Na okres wakacji życzyć siły wytrwania. W chwilach zwątpienia musimy się wspierać. To powinno wynikać z naszej natury. Ta etyka, o której niegdyś pisałem, wciąż się przewija. Ona nigdy się nie zdezaktualizuje. Nie uciekniemy od niej. Trudno jest mówić o nadziei, jednak doświadczenie życiowe podpowiada, że czasami przeciwności losu mogą w przyszłości wyjść nam na dobre. Ja w to wierzę, niezależnie od tego, jak ta nieznana przyszłość będzie wyglądała. Serdecznie pozdrawiam. ■

## Holenderska fantazja

Olsztyńscy policjanci zatrzymali 39-letniego Sebastiana K., który po pijanemu doskonalili swoje umiejętności jazdy samochodem. Mieszkaniec Holandii nie miał prawa jazdy, gdyż... przyjechał zdobyć ten dokument w Polsce. Na początku czerwca, w środku nocy, na jednej z głównych ulic Olsztyna (prowadzącej do tzw. sypialni miasta) policjanci zauważyli jadącego z dużą prędkością nissana. Kierowca auta wyprzedził nieoznakowany radiowóz, po czym zaczął gwałtownie hamować. Policjanci zatrzymali auto i poprosili kierowcę o dokumenty. Okazało się, że siedzący za kierownicą Sebastian K. nie ma prawa jazdy. Mężczyzna powiedział policjantom, że od dłuższego czasu mieszka w Holandii, a do Polski przyjechał właśnie po to, by zdobyć prawo jazdy. Niedoszły kierowca będzie odpowiadał nie tylko za jazdę bez wymaganych uprawnień. Usłyszy także zarzut za jazdę samochodem w stanie nietrzeźwości. Badanie alkomatem wykazało u niego ponad promil alkoholu w wydychanym powietrzu. Sebastian K. został zatrzymany, a jego samochód trafił na policyjny parking. ana

## Autogaz: będzie samoobsługa i niższe ceny?

Już w sierpniu rozpoczną się konsultacje ministerstw dotyczące umożliwienia klientom stacji benzynowych samodzielnego tankowania LPG – informuje portal Wyborcza.biz. – Chcemy, aby była możliwość dokonania wyboru przez klienta, czy chce tankować LPG sam, czy woli być obsługiwany – zdradza portalowi Wyborcza.biz. Mikołaj Karpiński, rzecznik MTBiGW. – Umożliwienie tankowania przez klienta musi odbyć się z zachowaniem bezpieczeństwa i tym aspektem zajmie się Ministerstwo Gospodarki. Strony dały sobie czas do sierpnia, aby przygotować odpowiednie rozporządzenia regulujące te kwestie. Po tym okresie nastąpią konsultacje międzyresortowe. Marcin Szponder, dyrektor do spraw regulacji rynku w Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego, uważa, że krok w takim kierunku może przyczynić się do obniżenia ceny LPG. Litr autogazu mógłby kosztować o 10 gr mniej.