



Jak wypracować przewagę konkurencyjną w piekarni i cukierni

Przyszłość polskiej gospodarki wydaje się niepewna. W najbliższych miesiącach może nastąpić istotny spadek PKB związany z recesją. Zubożenie społeczeństwa nie będzie miało tak dużego wpływu na kłopoty piekarni jak wzrost nośników energii, wynagrodzeń i podatków. W jaki sposób możemy poradzić sobie z sytuacją, która nie do końca od nas zależy? Niewątpliwie dotyka ona wszystkie piekarnie w branży. Skoro tak, to przetrwają najlepsi i najsilniejsi. Ci, którzy wypracują przewagę konkurencyjną w nowej sytuacji gospodarczej.

Wypracowywanie przewagi konkurencyjnej

Tworzenie przewagi konkurencyjnej jest esencją zarządzania. Każde działanie menadżerów przedsiębiorstwa zwykle związane jest z jej utrzymaniem lub jej zwiększaniem. Przewaga konkurencyjna jest bardzo trudna do uzyskania. Konkurencja zwykle jest połączeniem nakładów finansowych i wysiłków związanych z pomysłowością i inwencją twórczą. Tworzenie przewagi konkurencyjnej często związane jest ze wzrostem efektywności produkcji, transportu lub dystrybucji. Czasami wypracowana przewaga konkurencyjna wiąże się z czasową utratą efektywności produkcji lub sprzedaży. Tak dzieje się kiedy piekarnia uruchamia nowy piec do wypieku chleba. Jednostkowy koszt wypieku chleba wzrasta, ponieważ dochodzi koszt leasingu i serwisu technicznego. Tego typu inicjatywy zwykle nie są związane ze wzrostem bieżącej efektywności sprzedaży lecz z poprawą jakości produktów oraz wzrostem wydajności. Za zakupem nowego pieca powinna więc iść potrzeba większego wypieku. Ta z kolei związana jest ze wzrostem popytu na chleb. Jak spowodować wzrost popytu? Tylko przez wzrost konkurencyjności.

Trzy obszary wypracowania przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna to sposób, dzięki któremu firma podnosi poziom przychodów lub zysków, wypracowuje większy udział w rynku. Nad przewagami konkurencyjnymi pracują zwykle firmy, które mają ugruntowaną pozycję na rynku. Oczywiście szukają jej też firmy, które właśnie zaczęły swoją działalność. One nie szukają jednak stałej przewagi lecz recepty na swoje działanie i przetrwanie. Szukanie takiej recepty w sensie metodycznym nieco różni się od tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przez stabilne firmy.

Istnieją trzy obszary wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Przewaga w obszarze operacyjnym

Obszar operacyjny to sposób działania potocznie zwany organizacją i zarządzaniem. W prostych słowach osiągnięcie przewagi operacyjnej może polegać na sprzedaży swoich produktów po najniższych cenach, czyli znacznie taniej od konkurencji. Przewaga może dotyczyć czasu dostawy pieczywa lub warunków odbioru zwrotów z sklepów. Jeżeli produkty będą dostarczane znacznie szybciej niż robi to konkurencja to zostanie wypracowana przewaga konkurencyjna, która może być istotna dla dokonywania wyboru dostawców pieczywa przez sklepy. Przewaga konkurencyjna w obszarze operacyjnym może dotyczyć też jakości. Doskonałym przykładem przewagi konkurencyjnej w obszarze operacyjnym jest standaryzacja jakości w sieci McDonald's. Wszędzie na świecie można spotkać identycznie wyglądające i mające bardzo podobne ceny restauracje McDonald's. Przewaga konkurencyjna polega na tym, że klient zawsze jest pewny, że gdziekolwiek spotka restaurację McDonald's zawsze będzie tam tak samo obsłużony. Będą te same produkty, będzie ten sam wystrój, będą podobne ceny. Tak więc niewątpliwie powtarzalność produktów, ich cen, czas dostawy, jakość obsługi to obszary, w których można uzyskać przewagę konkurencyjną.

Przewaga w obszarze zażyłości z klientem

Zbudowanie głębokich relacji z klientem wymaga bardzo długiego czasu. Klient musi mieć pełne zaufanie do dostawcy pieczywa. Dzięki zażyłości klient jest chętny zapłacić więcej za ciasto lub tort na ważną uroczystość rodzinną, ponieważ ma świadomość, że transakcja będzie obarczona mniejszym ryzykiem. Można założyć, że minimalizacja ryzyka po stronie konsumenta jest głównym źródłem wyższej marży po stronie dostawcy. Należy dodać, że w niektórych branżach łatwo jest wypracować przewagę konkurencyjną w obszarze zażyłości z klientem. Należą do nich branża cukiernicza i piekarska. Klienci, którzy dokonują częstych zakupów są w stanie wypracować sobie zażyłości

z piekarnią czy z dostawcą ciast i tortów. Zażyłość z klientem jest zawsze łatwiejsza do stworzenia, kiedy klienta i dostawcę łączą częste transakcje obciążone pewnym nieznacznym ryzykiem.

Przewaga w obszarze technologicznym

Jest to obszar najbardziej popularny w branżach związanych ze sprzedażą dóbr luksusowych, elementów i urządzeń związanych z wysoką technologią oraz dziełami sztuki. Przewaga technologiczna polega na stworzeniu swego rodzaju monopolu. W przypadku branż technologicznych sprzedawca usług lub urządzeń dysponuje technologią, która nie jest niedostępna dla jego konkurencji. W przypadku dóbr luksusowych liczy się wzornictwo, swego rodzaju moda lub czasem rozgłos. Tak działają rynki dzieł sztuki oraz w dużej części branże związane z budownictwem lub wystrojem wnętrz. Branża piekarska i cukiernicza również ma tutaj wiele do ugrania. Trzeba szukać okazji do stworzenia małego monopolu w tej branży. Tak więc należy szukać nowych produktów, które zdystansują konkurencję, nowych sposobów sprzedaży lub miejsc sprzedaży, w których konkurencji nie ma.

W jaki sposób poszczególne piekarnie mogą wypracować przewagę konkurencyjną?

Należy wspomnieć, że przedsiębiorstwo, które pracuje nad jednym z trzech wymienionych wyżej obszarów przewagi konkurencyjnej musi zachować wysoki rynkowy standard w pozostałych dwóch obszarach. Tak więc, jeżeli firma pracuje nad nową recepturą chleba musi wciąż utrzymywać rynkowe ceny i standard sprzedaży w sklepach oraz pracować nad zażyłością z klientami.

Obszar zarządzania piekarnią można podzielić na trzy części: produkcję, logistykę, sprzedaż. Sprzedawanie pieczywa po atrakcyjnej cenie nie może wiązać się ze spadkiem rentowności sprzedaży. Tak więc niskie ceny pieczywa muszą iść w ślad za niskimi kosztami produkcji i logistyki. Obniżenie kosztów nie może wiązać się z obniżeniem jakości. Koszty mogą być obniżone wyłącznie wskutek wzrostu efektywności. Tak więc możemy powiedzieć, że spadek cen dla klienta musi wynikać ze wzrostu efektywności produkcji, logistyki i sprzedaży. Każde przedsiębiorstwo ma ograniczone zasoby. Sposób zarządzania tymi zasobami decyduje o poziomie efektywności. Człowiek ze względu na swoje ograniczenia nie jest w stanie fizycznie doprowadzić do krańcowo doskonałej efektywności. Każdy proces może być udoskonalony przez matematyczne narzędzia data science. Działem optymalizacji procesów zajmuje się tzw.

Operational Research, po polsku zwane *Badaniami Operacyjnymi*. W obszarze tym tworzy się struktury produkcji, organizację środków wytwórczych, zmiany w trasach i sposobie kompletacji pieczywa w obszarze logistycznym oraz buduje się odpowiednią strukturę sprzedaży począwszy od punktów sprzedaży, na sposobie prezentowania produktów dla lokalnej społeczności kończąc. Badania operacyjne nie wymagają wielkich zasobów danych. Metodologia ta oparta jest na tworzeniu matematycznych modeli przepływu wartości. Zarząd firmy wyznacza cel dla organizacji. Celem takim może być maksymalizacja zysku lub utrzymanie dotychczasowych obszarów sprzedaży, ekspansja na nowe segmenty rynku lub redukcja kosztów bez utraty wielkości sprzedaży. Na podstawie wyznaczonego celu tworzy się funkcje celu oraz wprowadza się warunki ograniczające dla organizacji. Dzięki temu tworzy się optymalne konfiguracje procesów, które następnie wdrażane są do organizacji. Optymalne konfiguracje to takie, które zapewniają maksymalizację wyznaczonego przez zarząd celu.

Wypracowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze technologii

Jest to drugi po obszarze operacyjnym, bardzo ważny obszar, w którym piekarnia może wypracować istotną ekonomiczną przewagę konkurencyjną. Przewaga technologiczna zwana też przewagą dostępności wiąże się z wypracowaniem nowej potrzeby klienta, której klient nie jest w stanie zrealizować u konkurentów. W przypadku tortów i ciast może to być nowatorski lub unikatowy surowiec do produkcji. Może to być również ciekawe wzornictwo, które będzie podobało się klientom. W tej sytuacji klienci będą w stanie zapłacić istotnie więcej za ciasta i torty, ponieważ oferta ta będzie dla nich atrakcyjna. Szczególnie gdy wypieki mają trafić na ekskluzywne przyjęcie. W pewnym sensie klienci nie będą mieli wyboru, ponieważ konkurencja nie będzie miała takiego wzornictwa lub surowców. W obszarze wypieku chleba możemy zastanowić się nad wypiekami dietetycznymi, zdrowotnymi lub nawet leczniczymi. Tam też możemy stworzyć swego rodzaju monopol dla klientów borykających się z różnego rodzaju dolegliwościami lub osób pochłoniętych osiągnięciem wysokich wyników sportowych.

Wojciech Moszczyński

Wojciech Moszczyński – ekspert z zakresu optymalizacji matematycznej oraz modelowania predykcyjnego. Od lat zaangażowany w popularyzację metod ekonometrycznych w środowiskach biznesowych. Specjalizuje się w optymalizacji procesów sprzedażowych, produkcyjnych oraz logistycznych. Przez 15 lat pracował jako ekspert finansowy ze specjalizacją w obszarze kontrolingu i rachunkowości zarządczej. Od 10 lat pracuje jako analityk danych (*data scientist*). Absolwent katedry Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Obecnie zatrudniony jako Senior Data Scientist w polskiej firmie Unity Group.