

Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Metoda ALL2USE

Jak wykorzystać zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa do diagnozy konkurencyjności twojej firmy?

Które elementy modelu wziąć pod uwagę?

Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa nie jest tylko konstrukcją myślową, która opisuje w sposób wyczerpujący firmę z punktu widzenia jej funkcjonowania na rynku. Model ten stworzyliśmy po to, aby można go było wykorzystać w praktyce biznesowej do poprawy konkurencyjności firmy. **Zintegrowany model konkurencyjności firmy** jest tu tylko narzędziem ułatwiającym osiągnięcie tego celu. Sam w sobie jest tak samo „martwy”, jak narty stojące w piwnicy, śrubokręt czy młotek w skrzynce z narzędziami. Aby te rzeczy były pomocne człowiekowi, trzeba je odpowiednio użyć.

Prezentujemy dwie metody użycia modelu przez menedżera. Jeśli żadnej z nich nie będziesz mógł zastosować, możesz po prostu wykorzystać każdy z elementów modelu konkurencyjności z osobna.

Pierwsza metoda, **ALL2USE**, opiera się na założeniu, że aby cokolwiek projektować, planować czy programowo zmieniać, należy znać stan obecny tego czegoś. Pierwszym działaniem jest zatem diagnoza konkurencyjności przedsiębiorstwa, a dopiero drugim działania projektowe.

Aby przygotować się do wykorzystania **zintegrowanego modelu konkurencyjności** w twoim przedsiębiorstwie, musisz najpierw zastanowić się, ile będzie wynosić zakładany przedział czasu pomiędzy kolejnym użyciem kwestionariuszy modelu. Nazwijmy ten przedział okresem „T”. Może to być jeden miesiąc, pół roku, a nawet dłużej. Zależy to od rodzaju działalności twojej firmy. Wskazówką jest to, w jakim czasie możesz wprowadzić zmiany w zakresie poszczególnych elementów modelu.

Dla przykładu, jeśli Kowalski prowadzi warsztat samochodowy, okres „T” to czas, jaki zajmie mu zatrudnienie dwóch nowych elektroników i wyposażenie im miejsca pracy (zmiana potencjału konkurencyjnego) lub wprowadzenie nowej usługi polegającej na naprawach aut powypadkowych z płatnością bezgotówkową (zmiana przewagi konkurencyjnej). Powiedzmy, że w przypadku zatrudnienia nowych pracowników i zorganizowania im pracy „T” mógłby wynosić pół roku.

Ustalenie tej wartości jest bardzo ważne. Jeśli Kowalski przyjmie jakiś przedział czasu, oznaczać to będzie, że np. za pół roku wróci do rysunku zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa (rozdział 4.3. i rozdział 10.1. i plik opisujący ten model) i kwestionariuszy dotyczących jego elementów.

Na etapie 1. stosowania metody **ALL2USE** trzeba przeprowadzić całościową diagnozę twojej firmy pod kątem jej konkurencyjności. W tym celu wypełnij wszystkie kwestionariusze, jakie dotyczą elementów modelu konkurencyjności. Pytań jest dużo i aby znaleźć rzetelne odpowiedzi, może to zająć sporo czasu. Jednak nie rezygnuj. Nawet jeśli odpowiesz „na wycucie” lub podasz szacunkowe dane, to lepiej, niż gdy opuścisz kwestię bez zastanowienia.

Gdy diagnoza obecnej konkurencyjności będzie gotowa, można wówczas przejść do następnego etapu. Pamiętaj, tu nie chodzi o żaden ranking TOP 10, konkurs piękności czy miejsce na podium.

W tym miejscu ważniejsza jest jednak twoja własna wiedza na temat twojej firmy. Idziemy o zakład, że gdybyś nie zechciał wypełnić kwestionariuszy modelu, nigdy nie pomyślałbyś o wielu sprawach, które warunkują konkurencyjność przedsiębiorstwa. Właśnie twoja refleksja jest tu cenna, a nie wiedza, że firma X z twojej branży jest o „oczko” wyżej.

Ta refleksja to właśnie etap 2. Gdy będziesz stosować metodę **ALL2USE** regularnie, na tym etapie dojdzie jeszcze analizowanie różnic pomiędzy obecnymi a poprzednimi

wynikami diagnozy. Ale zaraz „po starcie” masz tylko jeden obraz sytuacji – ten obecny. Poniżej wrócimy do tego zagadnienia.

Etap 3. to przygotowanie zmian w twojej firmie, a etap 4. oznacza ich konsekwentne wdrażanie. Chodzi oczywiście o zmiany w trzech obszarach, na jakie twoja firma ma wpływ. Chodzi o zmiany w ramach:

- **potencjału konkurencyjnego,**
- **strategii konkurencji,**
- **przewagi konkurencyjnej.**

Zerknij na rysunek modelu, zamieszczony w rozdziale 4.3 lub pliku opisującym ten model. Tylko na te elementy masz wpływ jako menedżer, właściciel, specjalista. Pozycja konkurencyjna jest wynikiem działań w tych obszarach, a platforma konkurencji środowiskiem, w jakim działa twoja firma.

Etap 3. (przygotowanie) i etap 4. (wdrażanie) to typowe działania menedżerskie, których, ze względu na objętość książki, nie będziemy opisywać. Ich przebieg, dokładne czynności, jakie muszą zostać wykonane, czas trwania itp. zależą tylko i wyłącznie od tego, jakie zmiany będziesz chciał wprowadzić w ramach potencjału, strategii lub przewagi, a także od specyfiki twojego przedsiębiorstwa.

Cokolwiek się stanie na etapie przygotowania i wdrażania (nawet jeśli nic się nie stanie, co może wynikać z wielu różnych powodów, takich jak opóźnienia decyzyjne, nagłe zmiany w otoczeniu firmy, bezwład organizacyjny, brak odpowiednich środków itp.), etapem 5 .metody jest kolejne wykorzystanie modelu. Na etapie 5. znów trzeba przeprowadzić diagnozę konkurencyjności przedsiębiorstwa za pomocą tych samych kwestionariuszy.

Po co?

Aby odnaleźć te obszary, które uległy zmianie po zakładanym okresie (np. pół roku). Znając pytania zawarte w kwestionariuszu i źródła informacji, na pewno drugi raz pójdziesz ci to znacznie szybciej, niż na etapie 1. Gdy zgromadzimy dane, czas na etap... 2.!

Jak się pewnie domyślasz, metodę należy wykorzystywać w pętli, dlatego teraz etap 2. to twórcza analiza wyników otrzymanych w kwestionariuszach na etapie 1. i etapie 5. W tym miejscu konieczne jest ważne przypomnienie.

Gdy spojrzysz na rysunek modelu w rozdziale 4.3. lub w rozdziale 10.1. (lub w pliku opisującym ten model), zauważysz na pewno, że np. potencjał konkurencyjny wpływa na strategię konkurencji w dość krótkim czasie. Jednak nie oznacza to, że ten czas wpływu jest równy 0!

Jeśli Kowalski – właściciel warsztatu naprawczego – zatrudni dwóch nowych pracowników, którzy mają zajmować się naprawą urządzeń elektronicznych w samochodach, to strategia konkurencji nie zmieni się nagle. Dopiero, gdy zmiany potencjału konkurencyjnego (czyli działania z etapu 3. i 4.) zakończą się, wówczas zmieni się strategia konkurencji, np. z kosztowej na zdywersyfikowaną (zobacz rozdział 6.). Ta zmiana zajmie trochę czasu!

Podobnie, gdy w warsztacie będzie już istnieć strategia zdywersyfikowana, nowa przewaga konkurencyjna firmy nie pojawi się od razu. Ten efekt wystąpi np. po miesiącu lub dwóch, gdy pracownicy Kowalskiego naprawią kilka samochodów, a ich właściciele polecą warsztat innym (przewaga promocyjna).

Podsumujmy – wprowadzenie zmiany po etapie 1. (diagnozowanie konkurencyjności firmy Kowalskiego po raz pierwszy) obejmie okres około pół roku na zatrudnienie elektroników (zmiana potencjału konkurencyjnego) i uruchomienie nowej usługi (zmiana strategii konkurencji), a następnie np. miesiąc, aby uzyskać przychylność klientów (zmiana przewagi konkurencyjnej).

Mamy nadzieję, że ten przykład podpowie czytelnikowi, że kolejne wykorzystanie tych samych kwestionariuszy związanych z elementami modelu nie jest żadnym powtórzeniem. W wyniku przeprowadzenia drugiej diagnozy konkurencyjności firmy (etap 5.) jesteśmy w stanie stwierdzić, które elementy modelu konkurencyjności uległy zmianie po tym założonym przedziale czasu. Oczywiście pojawia się pytanie, czy rzeczywiście warto na etapie 5. stosować ponownie wszystkie kwestionariusze?

W metodzie **ALL2USE** jest to rzeczywiście konieczne, gdyż wówczas można analizować zmiany nie tylko w ramach jednego elementu modelu konkurencyjności, np. w ramach potencjału w różnych momentach czasu, ale znajdować związki pomiędzy np. zmianą potencjału (w momencie wcześniejszym), a strategią konkurencji (w momencie późniejszym) albo nawet uzyskaną w tym czasie lepszą pozycją konkurencyjną.

Ten przedostatni wariant wymaga podania przykładu. Przypuśćmy, że Kowalski na początku marca 2011 roku przeprowadził całościową diagnozę konkurencyjności swojej firmy – odpowiedział na wszystkie pytania we wszystkich kwestionariuszach (etap 1.). Po zastanowieniu się (etap 2.) zdecydował jednak, że nie będzie na razie wprowadzał żadnych zmian w swoim małym warsztacie (czyli nie podjął żadnych działań na etapie 3. i 4.). Określił przy tym okres T jako pół roku.

We wrześniu 2011 ponownie zabrał się za ocenę konkurencyjności swojej firmy (etap 5.) i... okazało się, że strategia konkurencji uległa zmianie (ponownie etap 2.). W kwestionariuszu na temat rodzaju stosowanej strategii otrzymał wynik, że obecnie stosuje strategię kosztową, a nie tak, jak wskazywał wynik z marca, że strategię dywersyfikacji. Co się stało? Patrząc na rysunek zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, trudno znaleźć jakieś racjonalne wytłumaczenie. Nie zaszły żadne zmiany w majątku firmy, dalej występuje podobny sposób działania i zatrudnieni są ci sami pracownicy.

Zaraz, zaraz... Ci sami, co w marcu 2011 roku, ale Kowalskiemu od razu przypomniał się, że przecież zwolnił jednego z mechaników pod koniec 2010 roku i zlikwidował usługi polegające na regeneracji rozruszników i alternatorów. Obniżył też swoje koszty, obniżając o 10% wynagrodzenia pozostałych pracowników.

A więc efekt w postaci innej strategii konkurencji pojawił się z wyniku zmian wprowadzonych przed (!) pierwszą diagnozą konkurencyjności, a więc etapem 1.

Wyobraźmy sobie jeszcze inną sytuację. We wrześniu 2011 roku Kowalski dowiedział się z przeprowadzonej diagnozy konkurencyjności (etap 5.), że stosuje strategię niskich kosztów. Uznał więc, że po 3 miesiącach (czyli w grudniu 2011) sprawdzi jeszcze, czy zmieni się jego przewaga konkurencyjna (to znów będzie etap 5., ale nowego pomiaru). Tuż przed Nowym Rokiem skrupulatnie przeprowadził diagnozę po raz trzeci. I co? Okazało się, że wyniki diagnozy przewagi konkurencyjnej są takie same, jak były we wrześniu.

Czy zatem strategia niskich kosztów działa? Odpowiedź brzmi: ona jeszcze nie działa. Najprawdopodobniej klienci albo jeszcze nie dostrzegli, że uzyskują teraz korzyści w postaci niższej ceny zamiast szerokiego asortymentu usług, albo sam Kowalski nie wprowadził korzyści wynikających ze strategii niskich kosztów, jaką jest niższa cena usług!

Tak czy inaczej, Kowalski ma pełny obraz sytuacji, a w zestawieniu z wiedzą, co sam zrobił lub nie zrobił (etapy 3. i 4.), daje mu to możliwość świadomego wpływania na wszystkie elementy powodujące konkurencyjność jego firmy.

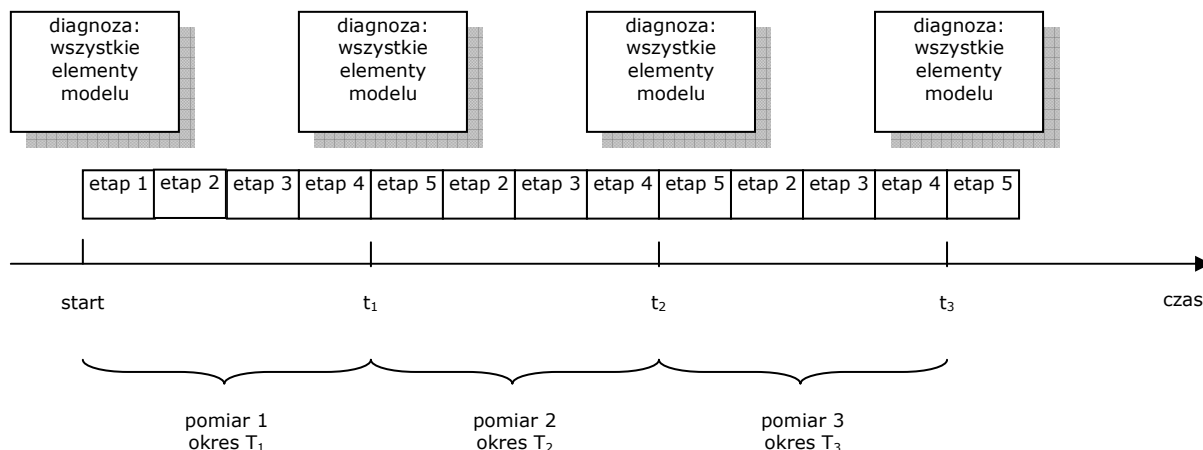
Jak pewnie zauważyłeś, metoda **ALL2USE** jest stosowana w pętli, gdy się raz zacznie, kolejne diagnozy są dokonywane podobnie, tylko że każda następna diagnoza musi być porównana z poprzednią. Jeszcze raz podkreślmy – nie chodzi tu tylko o porównanie w ramach jednego elementu konkurencyjności, np. potencjału, ale każdy element z każdym zgodnie ze strzałkami powiązań przyczynowych na rysunku zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Momenty dokonania diagnozy mogą być równo oddalone w czasie (zawsze T = pół roku) lub też nie (w przykładzie T = pół roku, a potem T = 3 miesiące). Kolejna, trzecia z kolei diagnoza, może być dokonana za 3 miesiące (bo spodziewamy się szybkich efektów), następna za pół roku (bo właśnie jest martwy sezon), a jeszcze kolejna za rok (bo wprowadziliśmy pewne zmiany i czekamy na długoterminowe efekty w postaci korzystnej pozycji konkurencyjnej).

Możesz odnieść wrażenie, że pozostawiliśmy wiele swobody w stosowaniu modelu konkurencyjności i jego kwestionariuszy. Tak jest w istocie. Każda firma jest inna, a wszelkie uogólnienia prawie nigdy nie są do końca prawdą. Trudno też układać jakiegokolwiek algorytmy „dla całego biznesowego świata”. Nie to było naszym zamiarem.

Zawsze też w naszej pracy doradczej podchodzimy całkowicie indywidualnie do poprawy konkurencyjności firmy.

Podsumujmy zatem metodę **ALL2USE**. Schemat metody w układzie osi czasu przedstawia rysunek 1 (8).



Rysunek 1 (8). Schemat metody ALL2USE

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 1 (8) trzeba wyznaczyć punkt startu. Jest to moment, kiedy rozpoczynamy posługiwać się modelem i wykorzystywać metodę **ALL2USE**. Trzeba także wyznaczyć okres przynajmniej jednego pomiaru T (np. dla pomiaru 1 jest to T₁). W każdym kolejnym pomiarze może być ten sam lub inny okres. Jednak nie zalecamy ustalania go na etapie rozpoczynania metody. Zawsze też można ten okres skrócić bądź wydłużyć.

Zaznaczone na rysunku etapy oznaczają odpowiednio:

- etap 1. – diagnoza początkowa wszystkich elementów konkurencyjności (wszystkie kwestionariusze); ma ona miejsce tylko po rozpoczęciu korzystania z metody **ALL2USE**, w każdym następnym pomiarze ten etap jest zastąpiony etapem 5.,
- etap 2. – konstruktywna ocena wyników, a w kolejnych pomiarach porównanie obecnych wyników z poprzednimi,
- etap 3. – przygotowanie zmian w potencjale, strategii lub przewadze konkurencyjnej (elementach zależnych od przedsiębiorstwa),
- etap 4. – wdrożenie zmian w potencjale, strategii lub przewadze konkurencyjnej (elementach zależnych od przedsiębiorstwa),
- etap 5. – diagnoza końcowa wszystkich elementów konkurencyjności (wszystkie kwestionariusze) w pierwszym pomiarze; w przypadku drugiego i następnych pomiarów ten etap zastępuje etap 1., czyli jest to jednocześnie diagnoza początkowa w kolejnym cyklu pomiarowym. Jeszcze raz podkreślamy, że w tej metodzie na etapie 1. i 5., czyli podczas dokonywania diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstwa, wykorzystujemy wszystkie elementy zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Daje to szansę na dostrzeżenie związków przyczynowych pomiędzy wszystkimi elementami modelu, ale na przestrzeni założonego czasu T.

Inaczej będzie w przypadku drugiej metody - **NEXT2USE**.