

Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Metoda NEXT2USE

*Jak diagnozować konkurencyjność firmy w wybranych obszarach?
Kiedy wykorzystać kwestionariusze dotyczące poszczególnych elementów zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa?*

Drugą metodą, jaką można stosować, aby wykorzystać użyteczność zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest metoda **NEXT2USE**.

Jeśli przeczytałeś już o metodzie ALL2USE, zrozumienie tej drugiej nie powinno stanowić dla Ciebie problemu. Główną różnicą w porównaniu do ALL2USE jest inne wykorzystanie kwestionariuszy przypisanych każdemu z elementów modelu. Z naszego doświadczenia wynika, że metoda **NEXT2USE** jest lepsza, gdy firma zaczyna swoją działalność lub gdy jakaś jej część stanowi osobny projekt biznesowy. Ale zacznijmy od początku.

W metodzie **NEXT2USE** również podstawowe założenie dotyczy tego, że najpierw należy zdiagnozować sytuację firmy, aby móc cokolwiek w niej poprawiać. Podobnie, jak w przypadku metody ALL2USE najpierw należy zastanowić się, jaki będzie okres każdego pomiaru, czyli czas pomiędzy kolejnym użyciem kwestionariuszy modelu. Tak jak w poprzednim rozdziale, nazwijmy ten okres czasem T. Czas ten może być różny dla kolejnych pomiarów, co może wynikać z logiki działań biznesowych w firmie. Okres T musi koniecznie wynikać z realnych przewidywań, w jakim czasie możesz wprowadzić zmiany w zakresie poszczególnych elementów modelu.

Dla przykładu, Nowak postanawia założyć działalność gospodarczą, a domeną jego działalności będzie tworzenie stron internetowych, ich pozycjonowanie i marketing sieciowy. Firma dopiero powstaje, więc trudno mówić o jakiegokolwiek realizowanej strategii konkurencji. Nowak może mieć na nią jakiś pomysł, ale przecież jeszcze nie podjął żadnych działań. Tak samo w przypadku przewagi konkurencyjnej – Nowak zakłada pewien zestaw instrumentów marketingu-mix, ale nie wie, czy rzeczywiście będą one stanowić wartość dla odbiorcy i obrócić się w przewagę konkurencyjną? O pozycji konkurencyjnej nie ma co wspominać, firma nie ma ani żadnego udziału w sektorze rynku, ani przychodów, więc trudno mówić np. o jej rentowności. Przed Nowakiem zupełnie czysta kartka papieru...

W tej sytuacji przydatna jest właśnie metoda **NEXT2USE**. Jak pewnie pamiętasz z rysunku zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa (rozdział 4.3., rozdział 10.1. lub plik opisujący ten model), chronologicznie pierwszym elementem modelu jest potencjał konkurencyjny. Dlatego na etapie 1. stosowania metody **NEXT2USE** trzeba przeprowadzić diagnozę tylko potencjału konkurencyjnego twojej firmy. W tym celu wypełnij wszystkie kwestionariusze, jakie dotyczą tego jednego elementu modelu konkurencyjności.

Odpowiedź na pytania zawarte w kwestionariuszach nie zajmie już tyle czasu, co w przypadku metody ALL2USE. Nawet jeśli wyda ci się, że jest ich dużo, nie rezygnuj. Nawet jeśli odpowiesz „na wycucie” lub podasz szacunkowe dane, to lepiej, niż gdy opuścisz kwestię bez zastanowienia.

Gdy diagnoza obecnego potencjału konkurencyjnego konkurencyjności będzie gotowa, trzeba jeszcze zdiagnozować otoczenie firmy. W tym celu należy wypełnić kwestionariusze przypisane do platformy konkurencji. Dopiero wówczas będzie można przejść do następnego etapu.

Jeszcze raz przypominamy, że tu nie chodzi o żaden ranking, a jedynie o obiektywny obraz firmy „od środka”. Domyślasz się, że to, co ty wiesz o twojej firmie, na pewno nie wiesz o żadnej firmie konkurującej z twoją. Zauważamy, że menedżerowie lub właściciele często wpadają w pułapkę diagnozowania potencjału konkurencyjnego innych firm z sektora, zamiast skupić się na swojej! Ich wiedza na ten temat jest na pewno spora jeśli chodzi o przewagę konkurencyjną, ale potencjał „widać” tylko w wyjątkowych sytuacjach – gdy tam wcześniej pracowaliśmy albo gdy firma jest tak duża i otwarta, że naukowcy

piszą o niej grube książki.

Dużo ważniejsza, niż wiedza o konkurentach, jest znajomość swojej własnej firmy i trafna refleksja na temat jej rozwoju.

Ta refleksja to etap 2. Etap 3. to przygotowanie koncepcji strategii konkurencji w oparciu o posiadany potencjał konkurencyjny, a etap 4. oznacza konsekwentne wdrażanie tej strategii. W tym momencie zerknij na rysunek modelu, zamieszczony w rozdziale 4.3. Etap 3. i 4. ma miejsce, które jest zaznaczone strzałką od potencjału konkurencyjnego do strategii konkurencji.

Podobnie, jak w metodzie ALL2USE nie będziemy w tym miejscu omawiać, jak przygotować i wdrożyć strategię. Podobnie – jak sam zauważysz – nie będziemy się skupiać na przygotowaniu i wdrażaniu przewagi konkurencyjnej. Są to typowe działania menedżerskie. 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.

Nowak, rozpoczynając swoją działalność, musi (niestety, zwykle podświadomie) założyć, że będzie stosować np. strategię niskich kosztów. Musi być ona oczywiście realna do zastosowania z punktu widzenia posiadanego potencjału konkurencyjnego! W tym przypadku Nowak musiałby np. zatrudnić studentów zamiast informatyków z kilkuletnim stażem albo sam zrezygnować z wynagrodzenia.

Etap 5. to znów diagnoza, ale tym razem wykorzystujemy tu tylko kwestionariusze dotyczące strategii konkurencji oraz... ponownie platformy konkurencji. Dlaczego znów diagnozujemy platformę, o tym poniżej. Najpierw powiedzmy coś o diagnozie strategii konkurencji. Zwykle zamierzenia stosowania danego rodzaju strategii nie do końca udają się w praktyce. Dlatego po założonym okresie T warto sprawdzić, czy realizowana strategia jest dokładnie taka, jaką założono.

Założmy, że Nowak określił czas pomiędzy diagnozą potencjału konkurencyjnego, a realizowaną strategią na 3 miesiące. Po tym właśnie czasie od etapu 1 powinien sprawdzić, w jakim stopniu realizuje zamierzenia.

Dlaczego znów badać platformę konkurencji? Początek XXI wieku zmienił naszą percepcję czasu w biznesie. Jeszcze w latach 90. XX wieku cele krótkookresowe dotyczyły roku, a długookresowe 5–10 lat. Dziś jakiegokolwiek planowanie działań musi przebiegać inaczej. Zmiany w otoczeniu firmy mają większą dynamikę, a czas pomiędzy kryzysami gospodarczymi się skurczył. Dlatego w metodzie **NEXT2USE** warto dokonać diagnozy platformy konkurencji za każdym razem, gdy diagnozujemy inny element modelu konkurencyjności firmy.

Etap 6. to twórcza analiza wyników będących efektem diagnozy strategii konkurencji. Jakiegokolwiek wynik weźmiemy pod uwagę, jedno jest pewne: taka strategia konkurencji wynika z wykorzystania posiadanego pewien czas temu (u Nowaka będzie to 3 miesiące) potencjału konkurencyjnego. Uwaga! Otrzymana diagnoza strategii nie ma prawie nic wspólnego z obecnie posiadanym potencjałem konkurencyjnym! Jeśli dla kogoś to wydaje się dziwne, niech jeszcze raz wróci do rysunku modelu konkurencyjności z rozdziału 4.3.

Potencjał wpływa na realizowaną strategię konkurencji, ale czas wpływu jest zawsze dłuższy niż obecna chwila. Czasami może to być kilka miesięcy (jak w przypadku firmy Nowaka), a czasami kilka lub kilkanaście lat (np. w przypadku odkryć w zakresie sztyfowania treści lub produkcji leków).

Musisz rozumieć ten związek: z platformy wynika zastosowana strategia, ale efekt może wystąpić po jakimś czasie.

Przypuśćmy, że Nowak dowiedział się o swojej firmie, że ta stosuje strategię niskich kosztów. Przypuśćmy, że tak właśnie zakładał przed trzema miesiącami. Udało mu się, choć niezgodność wcale nie musiałaby oznaczać porażki. Po prostu, w trakcie realizacji strategii mogły wystąpić takie sytuacje, które skierowały ją „na inne tory”. To nie błąd, to często świadome działanie. Ze względu na to, że metoda **NEXT2USE** zakłada pomiar dyskretny (w punktach w czasie), a nie stały, taką zmianę np. strategii można przeoczyć.

Po etapie 5. czas na etap 6. To znów twórcza i konstruktywna refleksja na temat konsekwencji stosowanej strategii, będącej wynikiem posiadanego wcześniej potencjału konkurencyjnego. Etap 7. i 8. to odpowiednio przygotowanie zmian w zakresie strategii

konkurencji i ich konsekwentne wprowadzenie.

Tu również trudno dać jakiegokolwiek wiążące wskazówki. Nasze doświadczenie wskazuje, że czasami warto... nie robić nic, gdyż każda zmiana wprowadza różnego rodzaju komplikacje: opóźnienia, niespójność celu z posiadanymi wcześniej zasobami, obawę przed zmianami wśród pracowników itp. Nowak również zdecydował się nie wprowadzać żadnych zmian, poza jeszcze większym podkreśleniem niskich cen usług (przewaga cenowa).

Jak wynika z rysunku modelu konkurencyjności, obrana strategia ma doprowadzić do zamierzonej przewagi konkurencyjnej. Czy Nowakowi to się uda? Musi to sprawdzić na etapie 9., który wyznaczył sobie za kolejne 3 miesiące. W tym miejscu użyje tylko kwestionariuszy związanych z przewagą konkurencyjną oraz ponownie oceni platformę konkurencji.

Patrząc wstecz, od etapu 1. do 9. w firmie Nowaka minęło już 6 miesięcy. Obecnie zdiagnozowana przewaga jest wynikiem decyzji w zakresie strategii konkurencji (bardzo specyficznej decyzji: nic nie zmieniać) podjętej 3 miesiące temu oraz potencjału konkurencyjnego, ale sprzed pół roku! Oczywiście, jeśli w tak małym biznesie ten potencjał zmieniłby się diametralnie (np. okazało się, że wszyscy studenci informatycy wyjechali do Australii pracować dla tamtejszych przedsiębiorców), to o uzyskaniu założonej przewagi konkurencyjnej nie ma mowy. Kłopoty mogły nawet wystąpić już 3 miesiące wcześniej, na etapie diagnozowania strategii konkurencji. Albo w każdym innym terminie.

Jednak musimy zwrócić czytelnikowi uwagę na dość ciekawy fakt: gdyby poukładać elementy modelu od tych, których najszybciej podlegają zmianie, do tych najbardziej stabilnych, to kolejność byłaby mniej więcej taka: platforma, pozycja, przewaga, strategia, potencjał. Potencjał konkurencyjny jest najbardziej stabilnym elementem modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pracowników nie da się z dnia na dzień ani zatrudnić, ani zwolnić, budynków nie można nagle postawić, a drugiego dnia sprzedać, innowacji nie sposób stworzyć na godzinnym spotkaniu, ale też nie da się o nich po prostu zapomnieć.

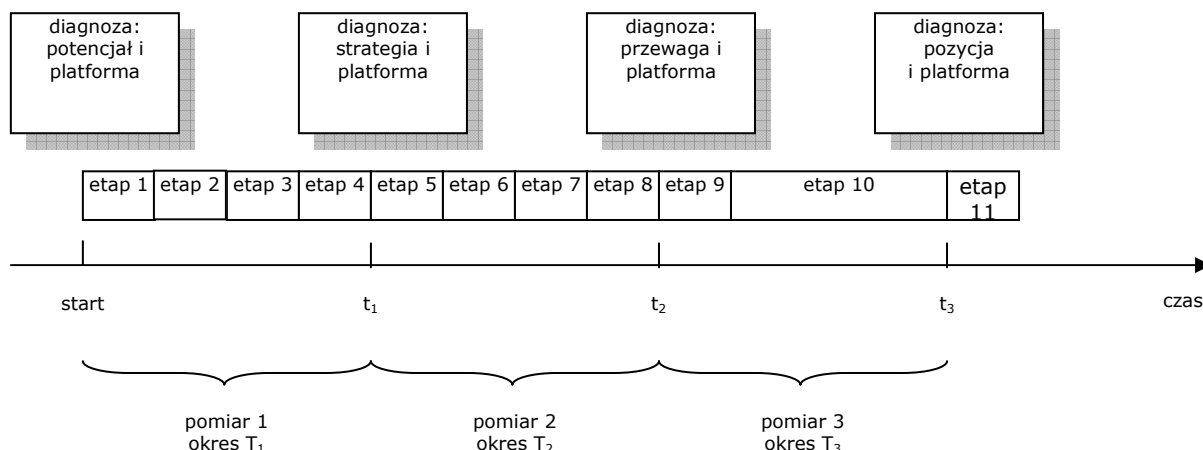
Tę podatność na zmiany poszczególnych elementów modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa warto wziąć pod uwagę przy stosowaniu metody **NEXT2USE**.

Etap 10. to przedział czasu, kiedy trzeba... czekać. Oczywiście nie beczynie, ale jak spojrzemy na rysunek zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, następnym elementem jest pozycja konkurencyjna. To wynik dotychczasowej działalności firmy. Czas, jaki powinien upłynąć od diagnozy przewagi konkurencyjnej (etap 9.) do diagnozy pozycji konkurencyjnej (etap 11.) może być dowolnie długi. Wszystko zależy od sektora gospodarki, sposobu zorganizowania pozyskiwania danych o rynku i o wnętrzu firmy (zobacz rozdział 8.). Czasami moment postawienia diagnozy ma miejsce raz w roku, a czasami są to codzienne raporty na temat wielkości i zyskowności sprzedaży.

Metoda **NEXT2USE** nie musi być stosowana cyklicznie, tak jak było to w przypadku metody **ALL2USE**. Gdy **NEXT2USE** stosowana jest w przypadku jednorazowych projektów biznesowych, przedsięwzięć zamkniętych w czasie terminem rozpoczęcia i końca lub specyfi cznym budżetowaniem działalności operacyjnej firmy, wystarczy ją stosować tylko raz. Jednak nie wykluczamy, że w pewnych sytuacjach po etapie 11. musi nastąpić znowu etap 1., następnie 2., 3. itd.

Tak samo, jak w poprzednim przypadku, metoda **NEXT2USE** jest elastyczna i świadomie unikamy dokładnego algorytmu w zakresie przygotowania i wdrażania zmian, a także precyzyjnych wskazówek, jakie przedziały czasu wybrać. Tu także warto podejść indywidualnie do poprawy konkurencyjności firmy.

Podsumujmy zatem metodę **NEXT2USE**. Schemat metody w układzie osi czasu przedstawia rysunek 1 (9).



Rysunek 1 (9). Schemat metody NEXT2USE

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 1 (9) trzeba wyznaczyć punkt startu. Jest to moment, kiedy rozpoczynamy posługiwać się modelem i wykorzystywać metodę **NEXT2USE**. Trzeba także wyznaczyć okres przynajmniej jednego pomiaru T (np. dla pomiaru 1 jest to T_1). 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 lub wydłużyć.

Zaznaczone na rysunku etapy oznaczają odpowiednio:

- etap 1. – diagnoza początkowa potencjału konkurencyjnego (wszystkie kwestionariusze w ramach potencjału) oraz platformy konkurencji; ma ona miejsce tylko po rozpoczęciu korzystania z metody **NEXT2USE**,
- etap 2. – konstruktywna ocena wyników i wyciągnięcie wniosków potrzebnych do etapu 3.,
- etap 3. – przygotowanie koncepcji strategii konkurencji,
- etap 4. – wdrożenie koncepcji strategii konkurencji,
- etap 5. – diagnoza strategii konkurencji (wszystkie kwestionariusze w ramach strategii) oraz platformy konkurencji,
- etap 6. – twórcza i konstruktywna refleksja na temat konsekwencji stosowanej strategii, będącej wynikiem posiadanego wcześniej potencjału konkurencyjnego,
- etap 7. – przygotowanie zmian w zakresie strategii konkurencji,
- etap 8. – konsekwentne wdrażanie zmian w zakresie strategii konkurencji,
- etap 9. – diagnoza przewagi konkurencyjnej (wszystkie kwestionariusze w ramach przewagi) oraz platformy konkurencji,
- etap 10. – dowolny czas, jaki upływa od diagnozy przewagi konkurencji do diagnozy pozycji konkurencyjnej,
- etap 11. – diagnoza pozycji konkurencyjnej (wszystkie arkusze w ramach pozycji) oraz platformy konkurencji.

Opis metody **NEXT2USE** na pewno zwrócił uwagę czytelnika na to, że każdy element zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa może też być użyty oddzielnie i w dowolnym czasie do wykonania diagnozy tylko tego elementu. Wielokrotnie stosowaliśmy tę regułę w sytuacji, gdy całościowa diagnoza konkurencyjności firmy naszego klienta była niepotrzebna, a chodziło tylko np. o strategię konkurencji lub osiąganą przewagę nad konkurentami.

Na koniec opisu obu metod wykorzystania modelu polecamy czytelnikowi twórczą ich interpretację i dostosowanie do własnych, biznesowych potrzeb. Największą satysfakcją dla nas będzie nie mechaniczne odtworzenie opisanych metod, ale fakt, że czytelnik zaadaptuje je do własnego środowiska biznesowego.