

*Krzysztof Obłój*

# Logika przewagi konkurencyjnej (II)

W poprzednim artykule analizowałem dwa typy przewagi: naturalną i relacyjną (cena *versus* jakość). Dwa kolejne modelowe typy przewagi, które stały się obiektem zainteresowania teorii strategii to przewaga systemów obsługi i budowania barier wejścia.

Przewaga quasi-monopolistyczna oraz relacyjna (cena *versus* jakość) zakładają istnienie ograniczonego związku dostawcy i odbiorcy. Wielkim pośrednikiem jest anonimowy rynek, a pomostami co najwyżej reputacja firmy, marka produktów, systemy dystrybucji i promocji. Przewaga systemu obsługi zakłada stałą współpracę, a więc bliską i bezpośrednią relację pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Z kolei przewaga budowania barier wejścia jest łączeniem systemów obsługi ze skutecznym blokowaniem możliwości wejścia na rynek nowym konkurentem.

## Przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań (*lock-in*)

**P**roces budowy przewagi systemu obsługi ma trzy aspekty. Pierwszym jest staranny dobór odbiorców, bowiem obsługa oznacza inwestycję i tylko długookresowa relacja gwarantuje sensowny zwrot z takiej inwestycji. Jednocześnie trwałość takiej relacji musi być cenna dla klienta. Drugim aspektem jest oferowanie takiej kombinacji produktów i usług, aby stanowiły one rozwiązanie jakiegoś istotnego problemu konkretnego odbiorcy. Dlatego firmy starannie dopasowują swoje oferty do ważnych segmentów klientów starając się zrozumieć dynamikę ich potrzeb i systematycznie śledząc poziom zadowolenia ze świadczonych usług. Trzecim aspektem jest fakt, że firmy stosujące taką strategię często wychodzą poza rolę pasywnego dostawcy i biorą na siebie część odpowiedzialności za efekty aplikacji produktów lub usług, służą doradztwem, stale badają potrzeby odbiorcy i starają się zaskoczyć odbiorcę wysokim poziomem świadczeń<sup>1)</sup>.

Na wielu rynkach, wskutek standaryzacji jakości produktów i cen, przewaga systemów obsługi zaczyna odgrywać kluczową rolę i nic dziwnego, że przyciąga uwagę teoretyków i doradców. Efektem są opisy i analizy prowadzone głównie na bazie studiów przypadków, których celem jest identyfikacja najważniejszych uwarunkowań organizacyjnych i ekonomicznych procesu budowania więzi odbiorców z danym dostawcą, lojalności, zaufania i wysokich kosztów zmiany dostawcy<sup>2)</sup>.

Klasycznym, romantycznym wręcz przykładem firmy, która zbudowała przewagę lojalności jest amerykańska firma Edward Jones, specjalizująca się w sprzedaży instrumentów finansowych mieszkańcom małych miasteczek o ograniczonych dochodach i o ograniczonej tolerancji na ryzyko. Firma ta ma od wielu lat nie-

słyszanie ciekawą strategię budowy długotrwałych relacji z klientem, której fundamentem jest konsekwentny zbiór wyborów<sup>3)</sup>. Po pierwsze, firma jest luźną federacją agentów-przedsiębiorców rezydujących w małych, amerykańskich miasteczkach. Każdy z nich ma daleko posuniętą autonomię i prowadzi swoje jednoosobowe biuro obsługując lokalną społeczność, którą zna. Każdy z nich buduje koncepcję działania swojego biura wokół specyfiki tej małej społeczności, co zapewnia mądre zarządzanie relacjami z klientami. Po drugie, firma nie tworzy żadnych własnych produktów, ale oferuje długoterminowe produkty finansowe, tworzone przez Morgana Stanleya, Putnam i Capital Research indywidualnym inwestorom. Oferta produktów firmy jest z gruntu konserwatywna, dobrze dobrana do potrzeb ludzi w małych miasteczkach i nie zawiera opcji, kontraktów terminowych czy podobnych ryzykownych instrumentów. Po trzecie, firma ma bardzo silną kulturę organizacyjną – jej spoiwem jest misja, która mówi, że firma pomaga normalnym ludziom budować bezpieczną finansowo przyszłość; układ własności – agenci są właścicielami firmy oraz niezmiennosc strategii. „Zasady naszego działania są wykute w kamieniu – mówi prezes firmy, John Buchanan – nie debatujemy nad nimi”<sup>4)</sup>. Kultura jest na tyle silna, iż w sposób naturalny reguluje zachowania agentów i pozwala na pozostawienie im całkowitej niemal swobody w relacjach z klientami. W sumie więc dobór rynku, produktów i bezpośredniego, personalnego systemu obsługi tworzy w przypadku Edward Jones spójną całość, która zapewnia mu prawdziwą, wieloletnią lojalność klientów.

Jedna z polskich firm, dla której pracowałem jako doradca, miała podobne podejście do swojej strategii obsługi klientów. Firma ta sprzedawała reklamy w specyficznym medium i specjalizowała się w wąskiej grupie potencjalnych nabywców czasu i miejsca reklamy. Firma nie zatrudniała jednak klasycznych sprzedawców starających się „wcisnąć” produkt odbiorcom. Osoby obsługujące klientów nazywano w firmie „doradcami” i tak dokładnie postrzegano ich rolę. Zadaniem doradców było przedyskutowanie z klientem jego potrzeb i sprawdzenie, czy sprzedawane medium tworzy najlepsze możliwości efektywnej reklamy. Jeżeli na podstawie badań i dyskusji z klientem doradca dochodził do wniosku, że klient powinien skorzystać z innego medium, jego obowiązkiem było przekazanie takiej wskazówki i skontaktowanie klienta z właściwą firmą – nawet jeśli była to firma konkurencyjna! Badania wykazały, że efekty tej strategii były dokładnie takie, jak założone: klienci oceniali poziom świadczonych usług jako maksymalnie wysoki, zgadzali się na stosunkowo wysokie ceny i byli ogromnie lojalni.

Uwarunkowania procesu budowy przewagi na bazie systemu obsługi są trojaki. Pierwszy – to bardzo dogłębna znajomość realiów i potrzeb odbiorców poprzez pozostawanie z nimi w stałym kontakcie, systematyczne prowadzenie ilościowych i jakościowych badań marketingowych, analizę problemów, na jakie natrafiają odbiorcy w realizacji celów, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom<sup>5)</sup>. Wzorcem organizacyjnej realizacji tego postulatu był przez lata system zbudowany przez twórcę IBM, Thomasa Watsona: „Watson wiedział, że nie ma szans bez głębokiej znajomości swoich klientów. Dlatego zbudował najlepiej wyszkoloną na świecie armię sprzedawców i serwis. Agresywnie inwestował w nowe praktyki działania, nowe idee i podejścia do wykorzystania komputeryzacji. W rezultacie IBM był o dwa ruchy przed swoimi klientami, jeśli chodzi o wiedzę, jak optymalnie wykorzystać jego produkty”<sup>6)</sup>.

Drugim warunkiem jest stworzenie szerokiej i dobrze dopasowanej do potrzeb poszczególnych segmentów oferty produktowo-usługowej. Nie chodzi tutaj o modne obecnie hasło zindywidualizowania oferty, który to postulat – jak się boleśnie przekonało wiele firm – jest piekielnie trudny i kosztowny w realizacji. Raczej chodzi o innowacyjną segmentację rynku opartą na dobrze zdefiniowanych oczekiwaniach i potrzebach, tak jak to zrobił przykładowo amerykański Exxon Mobil w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych<sup>7)</sup>. Najpierw na podstawie badań zidentyfikowano trzy podstawowe oczekiwania klientów pod adresem stacji: wygodę (łatwość znalezienia i wjazdu), ceny paliwa, dodatkowe usługi (możliwość zrobienia podstawowych zakupów). Następnie określono hierarchię potrzeb różnych grup klientów i grupując razem klientów o podobnych hierarchiach potrzeb stworzono pięć bazowych segmentów: podróżników (*road warriors*), luzaków (*true blues*), generację F3 (*generation F3*), wygodnickich (*homebodies*) i oszczędnych (*price shoppers*). W trzecim ruchu zbudowano staranne profile demograficzne, psychograficzne i behawioralne każdego z wyróżnionych segmentów. Między innymi Exxon Mobil „odkrył”, że „podróżnicy” zarabiają powyżej 75 000 USD, podróżują na długie dystanse, lubią jeść w trasie i preferują pełnozakresową obsługę na stacjach benzynowych. „Luzacy” zarabiają mniej, preferują samoobsługę i traktują stację jako miejsce tankowania paliwa, a nie zakupów. „Generacja F3” to paliwo, jedzenie i szybkość obsługi (*fuel, food, fast*) – ceni wygodę, pełny zakres obsługi i możliwość zrobienia szybkich zakupów. Exxon Mobil skoncentrował się na tych trzech segmentach, bowiem stanowiły one większość rynku i przebudował system obsługi na swoich stacjach pod kątem oczekiwań i potrzeb tych klientów. Głównymi elementami nowego systemu obsługi było zwiększenie liczby pomp paliwowych, przywrócenie pomp z pełnozakresową obsługą, wprowadzenie karty przyspieszającej obsługę (*speedpass*) i znacznie lepiej wyposażone sklepy na stacjach.

Trzecim warunkiem, o którym rzadziej się pisze i ciesz się mówi, jest zbudowanie silnych barier (ekonomicznych i jeśli to możliwe także prawnych) możliwości zmiany dostawcy przez klienta. Każdy może skierować swój samochód na inną stację benzynową lub zrobić zakupy w innym hipermarkecie, ale znacznie bardziej kosztowna jest zmiana używanego systemu

komputerowego, banku, operatora telefonicznego lub dominującego modelu samolotu w liniach lotniczych. Firmy na wielu rynkach ruszają się w rytualnym tańcu, w którym dostawcy zwiększają w różny sposób koszty zamiany dla swoich najcenniejszych odbiorców, a odbiorcy próbują je obniżyć, aby uniezależnić się od dyktatu dostawcy. Tradycyjnym sposobem uzależnienia odbiorcy są kontrakty długoterminowe, ale najczęściej zyskiem odbiorcy są niższe ceny i lepsze warunki dostaw. Innym sposobem uzależnienia są wszelkie programy lojalnościowe, które są formą albo obniżenia cen w miarę zwiększania zakupu albo zwiększania zakresu oferty za tą samą cenę. Trzecim sposobem jest systematyczne rozbudowywanie i świadczenie odbiorcy nowych wartościowych świadczeń, np. dodatkowych informacji, tworzenia i obróbki baz danych, tak jak ma to miejsce w relacjach firm farmaceutycznych z dystrybutorami leków, a tych z kolei z aptekami. Czwartym sposobem jest systematyczna rozbudowa komplementarnej oferty pod adresem odbiorcy tak, aby stać się „systemowym dostawcą” – generalnie im więcej usług świadczy nam dany bank i im lepiej łączy je ze sobą, tym trudniej jest nam go zmienić i tym trudniej jest nam naprawdę porównać skutecznie stosowane przezeń ceny z konkurencją. Wszystkie wielkie firmy produkujące dobra industrialne – od GE począwszy a na Asea Brown Boveri skończywszy, zaoferowały w latach dziewięćdziesiątych swoim głównym klientom obsługę typu „full service”, czyli przejęcie na siebie kłopotu z planowaniem i realizacją remontów wszystkich maszyn (bez względu na to, kto je wyprodukował) i bieżącym utrzymaniem ruchu właśnie jako elementem budowy systemowej oferty.

Przewaga budowana na systemie obsługi oznacza dla obu stron inwestycje. Dostawca inwestuje w poznanie odbiorcy i dopasowanie systemu obsługi; inwestycja odbiorcy polega na tym, że zaakceptowanie danego systemu obsługi zmniejsza elastyczność jego przyszłych wyborów<sup>8)</sup>. W swojej ekstremalnej wersji przewaga systemu obsługi, poprzez zablokowanie możliwości wejścia konkurencji, zaczyna przekształcać się w ostatni wariant przewagi – tworzenie i kontrolę standardów.

### Budowanie barier wejścia

**O**statni rodzaj przewagi – bariery wejścia jest oparty na dodatnim sprzężeniu zwrotnym. Oznacza to w praktyce, że siła przewagi dominującej firmy stale się zwiększa, a siła konkurentów z upływem czasu systematycznie się zmniejsza. Powodem mogą być regulacje prawne, rosnące koszty destabilizacji sieci dostawców i odbiorców, którymi nikt nie jest z czasem zainteresowany, albo pojawianie się standardu umiejętnie zarządzanego przez dominującą firmę.

Budowanie barier wejścia jest oczywiście nowoczesną wersją pierwszego typu przewagi – przewagi naturalnej. Tak jak niegdyś lokalizacja, dostęp do zasobów czy patenty, tak dzisiaj budowanie barier wejścia i tworzenie standardów jest strategią monopolistyczną obliczoną na zablokowanie dostępu do rynku. Zawsze jest ona oczywiście efektem splotu wielu uwarunkowań, przypadków i świadomych strategii, ale pewne mechanizmy są wspólne i dlatego możemy mó-



wić, że przewaga tego typu występuje w dwóch mutacjach. Pierwsza, to *quasi-monopolizacja* ograniczonego rynku dzięki połączeniu tradycji, technologii, siły marki i specyfice relacji z odbiorcami. Dobrym przykładem są niektóre firmy niemieckie i skandynawskie, które zdominowały światowe nisze rynkowe, tak jak Hauni (rynek maszyn do szybkiego zwijania papierosów), Winterhalter Gastronom (rynek hotelowych maszyn do mycia naczyń), Grohmann Engineering (roboty montażowe dla urządzeń mikroelektronicznych), Vestas (turbiny powietrzne zwane popularnie wiatrakami), Oticon (przrzędy wspomaganie słuchu). Ograniczona wielkość tych rynków, połączona z kontrolą technologii i dużym znaczeniem wzajemnego zaufania dostawców i odbiorców, tworzy potencjalnego konkurenta ogromne trudności wejścia.

Drugi przypadek to stworzenie i kontrola standardu, tak jak to miało miejsce w przypadku rozstawu szyn kolejowych na świecie, prądu stałego i zmiennego w systemach dystrybucji energii, standardów SECAM, PAL i NTSC na rynku telewizji kolorowej, VHS na rynku wideo, standardu badań rynkowych na rynku mediów stworzonego i kontrolowanego w Polsce przez firmę SMG/KRC lub najsłynniejszego przypadku – Microsoftu i standardu programu DOS, a następnie systemu Windows. Głównym powodem dominacji Microsoftu był nie tyle produkt, co zbudowanie sieci powiązanych firm – od Intela począwszy a na producentach komputerów i oprogramowania na bazie Windows skończywszy. Dlatego często w teorii mówi się o takich przewagach, że są oparte na efekcie **komplementarności**, czyli wzajemnego uzupełniania się<sup>9)</sup>. Siła Microsoftu rosła w miarę, jak pisano coraz więcej programów traktujących Windows jako podstawowe środowisko, a wykorzystanie tych programów stawało się coraz bardziej powszechne w miarę tego, jak rosło znaczenie standardu Windows. W ten sposób powstaje dodatnie sprzężenie zwrotne, które doprowadziło do dominacji Microsoftu na rynku oprogramowania, Intela na rynku mikroprocesorów, Visa i Mastercard w systemach kart kredytowych, Nintendo i Sony na rynku gier, SAP na rynku oprogramowania przemysłowego. Kluczowymi czynnikami sukcesu w kontroli standardu jest skala działania i uruchomienie pętli, w której coraz liczniejszej populacji organizacji opłaca się działać na rzecz jednego standardu – dopóki się nie spostrzeżę, że powstał monopol, ale wtedy jest już najczęściej za późno. Przykład strategii budowy i kontroli standardu przez Microsoft jest rzeczywiście pouczający i niesłychanie wyrazisty dla nowoczesnej ekonomii. Dwie rzeczy zasługują jednak na szczególną uwagę. Po pierwsze, nie ma co odsądzać Microsoftu jako obrzydliwego monopolisty od czci i wiary, nawet jeśli niektóre jego praktyki były i są naganne, bowiem jako firma zrealizował tylko to, o czym marzy każdy strateg – z produktem przeciętnej jakości prawie zmonopolizował rynek. Po drugie, i ważniejsze, Microsoft jest w takim samym stopniu twórcą, jak „ofiara” swojej strategii. Od momentu, gdy DOS stał się powszechny dla wszystkich dostawców oprogramowania, opłacało się pisać pod DOS’a, co czyniło DOS *de facto* standardem i wzmacniało motywację do pisania przez wszystkich oprogramowania kompatybilnego z DOS-em. Dla użytkowników, którzy zapoznali się z DOS-em i nauczyli z nim pracować, oznaczało to

ogromną inwestycję intelektualną i czasową i wysokie koszty w przypadku prób zmiany systemu. Podobnie rzecz się miała ze środowiskiem Windows. Microsoft stworzył tylko podstawy pętli dodatniego sprzężenia zwrotnego, w której działało wielu uczestników, ale nie kontrolował już procesu, który uruchomił, tylko starał się go za wszelką cenę inteligentnie wzmacniać. Dlatego w ostatecznym rozrachunku stała się rzecz przewidywalna – zdominował rynek, ale zantagonizował wszystkich: dostawców, odbiorców, współpracowników i rządowe agencje regulacyjne. I taki jest naturalny los firmy, która próbuje kontrolować proces zawłaszczania wartości przez wszystkich uczestników gry z racji tego, że kontroluje standard.

Naturalne uwarunkowania – jako źródła przewagi – są najstarszym, prostym, ale bardzo trwałym źródłem przewagi. Nieomal nie trzeba ich odnawiać i stale usprawniać. Przewagi produktowe – kosztowe i różnicowania oznaczają stałą walkę, napięcie, potrzebę systematycznej ucieczki do przodu. Dlatego, jeśli tylko istnieją po temu warunki, optymalnym wariantem jest przejście na poziom stworzenia kompleksowych rozwiązań, które silniej wiążą odbiorców i zmniejszają potrzebę stałego doskonalenia. Wreszcie strategia budowania barier wejścia jest próbą powrotu do logiki uwarunkowań naturalnych – poszukiwaniem sposobu na zablokowanie możliwości działania konkurencji. Jej sukces zawsze staje się także źródłem jej klęski – firma, która kontroluje standard w sposób niezawodny, produkuje arogancję, w odbiorcach agresję i na dodatek jednoczy front działań rzeczywistych i potencjalnych konkurentów. W ten sposób nawet i ta przewaga, która wydawałaby się tak trwała i pewna staje się przejściowa. Dlatego *dictum* „nic nie trwa wiecznie” opisuje trafnie świat przewagi konkurencyjnej. Jest ona raczej odstępstwem od reguł gry, deformacją rynku, która wymaga stałych inwestycji, wzmacniania i doskonalenia.

Krzysztof Obłój

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Coraz częściej tego rodzaju podejście nazywa się *Customer Relationship Management* (CRM).
- <sup>2)</sup> Przewaga tego typu jest przedmiotem studiów m.in. u OUCHI (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, New York; M. TREACY i F. WIERSEMA (1995), *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York, oraz C. SHAPIRO i H.A. VARIANA (1999), *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- <sup>3)</sup> C. MARKIDES (2000), *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- <sup>4)</sup> C. MARKIDES (2000), *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., s. 4.
- <sup>5)</sup> M. TREACY i F. WIERSEMA (1995), *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York.
- <sup>6)</sup> Ibidem, s. 125.
- <sup>7)</sup> V. SHANKAR (2001), *Segmentation: Making Sure the Customer Fits*, Mastering Management Series 15, „Financial Times”, January 22.
- <sup>8)</sup> Bardzo ciekawy i wyczerpujący opis systemów obsługi na rynku informacji prezentują C. SHAPIRO i H.A. VARIANA w swojej świetnej książce *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- <sup>9)</sup> A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, July–August.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.