

Marek Matusiak¹

Strategie na rynku logistycznym w obliczu nowych wyzwań

Rynek logistyki przechodzi w ostatnich latach w Polsce przyspieszony rozwój. Widać to szczególnie od ubiegłego roku, po wejściu Polski do UE. Również rosnący globalnie rynek jest kuszący dla wielu europejskich i światowych operatorów. Warto podać, że potencjał rynku TSL, wynoszący obecnie w Polsce ok. 7,5 mld zł., jest znacznie większy niż, np. rynek KEP (przesyłki kurierskie, ekspresowe, paczkowe), wynoszący 1,6 mld zł. oraz większy, niż rynek przesyłek listowych o potencjale ok. 3,3 mld zł. Jednak rynek przesyłek listowych z pewnością stanie się w najbliższych latach przedmiotem zaintereso-

wania wielu ponadnarodowych operatorów prywatnych ze względu na jego liberalizację, która w całości dokona się w roku 2009 – zarówno w Polsce, jak i w praktycznie wszystkich krajach UE. Spodziewać się więc należy prób przededefiniowania rynku i sformułowania na nowo wielu misji firm, które będą na tych rynkach konkurować z Poczta Polska. Rynek przesyłek listowych zostanie – być może – „wchłonięty” w obszar rynku KEP lub TSL.

Jednocześnie jednak, zbyt szerokie podejście do rynku kryje w sobie także sporo niebezpieczeństw. O kilku z nich traktuje niniejszy artykuł.

Czy warto wchodzić na rynki powiązane technologicznie

Jednym z błędów popełnianych przez firmy, a szczególnie przez duże korporacje, jest wchodzenie w nowe rynki bezpośrednio powiązane z dotychczasowymi rynkami, czyli z takimi, na których te firmy działały dotychczas. Przykładowo firma X, zajmująca się transportem osobowym, może zdecydować się, aby wejść na rynek turystyki, a firma wytwarzająca obuwie może захcieć wejść na rynek produkcji skór lub tworzyw skóropodobnych. Oczywi-

¹ e-mail: dobrestrategie@op.pl, www.dobrestrategie.pl

ście wszystko można, ale o powodzeniu na tych nowych rynkach zadecydują nie dobrze zrobione biznes – plany, ale przede wszystkim dobre strategie marketingowe, a szczególnie te ich elementy, które odnoszą się do wizerunku produktu. Można wymienić całą masę firm, które po wejściu na nowy rynek (ściśle powiązany technologicznie z poprzednim rynkiem) po prostu nie odnosiły sukcesu. Nie chodzi tylko o to, że częstokroć firmy te po wejściu na ten nowy rynek dalej stosowały tę samą markę (niejako rozciągając ją na nowe obszary działalności). Chodzi także o to, że na tych nowych rynkach działają konkurenci, którzy jednocześnie dotychczas byli klientami. I tak, nawiązując do wcześniejszego przykładu, klienci – agencje turystyczne, które dotychczas korzystały z transportu firmy X, teraz staną się jednocześnie jej konkurentami na rynku turystycznym. Co się stanie, łatwo przewidzieć. Firma X będzie miała nie tylko kłopoty na nowym rynku, ale także na rynku dotychczasowym (transportu osobowego), bo niedawni klienci będą woleli iść do innego kooperanta niż do firmy, która stała się ich konkurentem. Okazuje się, że pokusa wejścia na rynki powiązane technologicznie jest bardzo duża i uległo jej wiele firm, a szczególnie dużych korporacji. Ale za ten błąd wizerunkowy przyszło potem słono zapłacić. W wielu przypadkach, po wejściu na nowy rynek pozostaje tylko jeden wybór: szybka rezygnacja z jednego (najczęściej nowego) rynku i mozolna odbudowa dawnego wizerunku na dotychczasowym rynku.

Warunki wejścia w pokrewne branże

Kiedy firmy często podejmują decyzje o wejściu w nowe branże lub rynki? Okazuje się, że najczęściej wtedy, gdy trudno im jest sprostać konkurencji na rynkach, na których działały dotychczas. Zamiast podejmować działania na obszarach, gdzie są już znane, wchodzą na rynki, na których nie mają doświadczenia. Co gorsza, robią to bez odpo-

wiedniego przygotowania. Co jest podstawowym powodem wchodzenia w inne branże? Częstokroć jest to wynik trwałej spadkowej tendencji w udziałach w rynku w dotychczasowych produktach. Nie mogąc sprostać tym trudnościom sadzą, że w innych branżach będzie łatwiej. Tymczasem sytuacja, w jakiej się znajdują, jest zwykle jeszcze trudniejsza.

Kiedy wchodzisz na nowy, dojrzały rynek, rzadko kiedy masz szansę na powodzenie.

Innym powodem jest chęć zainwestowania nadmiaru środków. Myślisz, że jak masz pieniądze, to wszystko możesz? Tak myślało wiele dużych korporacji sadząc, że przy dużych nakładach wszystko jest możliwe. Nie wszystko. Można wymienić kilka kluczowych sytuacji i warunków, od których uzależnione jest powodzenie przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek.

Po pierwsze: masz szansę, kiedy wchodzi się na rynek z nową kategorią. Jesteś pierwszy i nikt na tym rynku nie był przed tobą. Trzeba jednak wykazać się wizją rozwoju rynku w tej kategorii, co nie jest proste dla firm nie mających doświadczenia. Po drugie: wprowadzasz na rynek produkt w istniejącej już kategorii, ale masz silny wyróżnik o dużym potencjale. Tu również potrzebne są wizjonerskie umiejętności i duża wiedza marketingowa. Po trzecie: wprowadzasz produkt na rynek mocno ofensywną strategią cenową. Jeśli oczywiście możesz sobie na to pozwolić i masz odpowiednio niskie ceny, co jest w konkurencyjnym świecie bardzo trudne. Po czwarte: masz szansę, jeśli wprowadzasz produkt na mało konkurencyjny rynek i choć nie jesteś pierwszy, popyt i tak jest odpowiednio duży.

Są to cztery podstawowe sytuacje, kiedy wchodząc na rynek masz spore szanse na sukces. Problem w tym, że wiele tzw. nowych wejść na rynek trudno utożsamić z którąś z tych sytuacji. Wykorzystanie dwóch pierwszych sytuacji wymaga sporej wiedzy i wyczucia rynku, a skorzystanie z dwóch kolejnych zależy od korzystnego otoczenia rynkowego, o które też nie łatwo.

Z niektórych branż i produktów niekiedy lepiej zrezygnować

Z niektórych produktów trzeba umieć zrezygnować, bo pochłaniają zbyt dużo kosztów, a mają niewielki udział w przychodach firmy. Inne z kolei, choć obecnie nie dają dużo przychodów, to mają duży potencjał na przyszłość. Jednak większość tzw. analiz portfelowych nie pozwala na obliczenie potencjału produktu (marki). Co zatem zrobić?

Po pierwsze: przyjrzyj się, jakie udziały w rynku ma twój produkt i jakie w tym zakresie występują tendencje. Jeśli portfel jest dobry, to przynajmniej 50% produktów powinno notować wzrost udziałów w rynku. Dobra sytuacja występuje też wtedy, gdy średnioważony wskaźnik zmiany udziałów rynkowych dla produktów portfela wynosi powyżej 3 punkty procentowe. Jeśli jest poniżej, należy się zastanowić nad zmianami w portfelu lub ... zmianami w ich prowadzeniu. Oczywiście sytuacja nie jest też zła, gdy wskaźnik ten wynosi około zera.

Wiele firm nie zważa jednak na jakość swojego portfela, z uporem maniaka wydając znaczne koszty na produkty, które nie rokują żadnych szans rynkowych. Hasło dywersyfikacji (rozszerzania) portfela produktowego jest traktowane jako swoisty wentyl bezpieczeństwa. Zapomina się jednak, że znacznie łatwiej jest wyspecjalizować się w produktach, branżach, w których firma jest już znana, niż wchodzić na nowe nieznanne rynki. Trzeba však pamiętać, że wejście w nową branżę – nawet jeśli zna się dobrze arkana sztuki marketingowej – wymaga sporej ilości czasu na „nauczenie się branży”.

Reasumując: definiowanie na nowo rynków choćby pokrewnych może być ryzykowne i nawet jeśli firmy dokonują tego przestrzegając zasad sztuki marketingowej, nie zawsze można liczyć na sukces. Warto pamiętać o zasadzie, że rynki bardziej podlegają specjalizacji niż łączeniu.