

## Jak nie popaść w strategię omnibusa

Budując strategię rynkową i marketingową dla firmy logistycznej, łatwo jest popaść w efekt omnibusa, czyli firmy do wszystkiego. Owszem, kompleksowość jest pewnym atutem, ale może też stanowić zagrożenie. Połączenie niektórych funkcji transportu, magazynowania czy spedycji jest oczywiście celowe, ale warto też pamiętać o specjalizacji, która jest logiką rozwoju każdej branży. Przede wszystkim nie należy ulegać rozwojowi dla rozwoju we wszystkich kierunkach. Coraz większego znaczenia nabiera na przykład specjalizacja w kierunku klientów pochodzących z danej branży.

### Dokonaj analizy swojego portfela produktowego

Jeśli firma ma już szeroki portfel produktów logistycznych, to warto dokonać jego analizy. Portfel produktowy wymaga swobodnego przeglądu i programowania. Jeśli masz wiele produktów, to trzeba to robić częściej. Z niektórych kategorii 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, 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 punktów procentowych. 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. Jeśli wynosi poniżej zera, to oznacza, że większość produktów (marek) ma tendencję schodzenia z rynku. Jest to już sytuacja prowadząca do katastrofy.

Wiele firm nie zważa jednak na jakość swojego portfela, z uporem maniaka wydając znaczne kwoty na produkty, które nie rokują żadnych szans rynkowych. Często o wyborze danej kategorii produktowej decydują utarte schematy myślenia lub analizy wyłącznie ekonomiczne, a tymczasem o powodzeniu mogą zadecydować względy rynkowe – marketingowe. Warto w tym miejscu wspomnieć o dwóch takich błędach – mitach, pokutujących przy wyborach nowych kategorii i produktów.

Pierwszy mit, pokutujący w głowach menedżerów, to wiara w to, że wystarczy mieć dobry produkt, aby zwyciężyć na rynku. Prawda jest jednak inna: na rynku zwyciężają nie lepsze produkty, ale lepiej wypromowane, a dokładniej – lepiej pozycjonowane. Drugi mit, który „dotyka” wielu menedżerów (w tym odpowiedzialnych za pozycje produktów na rynku) to taki, że dokładne poznanie potrzeb klientów pozwoli sformułować dobrą ofertę rynkową. Prawda jednak jest taka, że o ofercie w większym stopniu powinna decydować analiza pozycjonowania i dokładne poznanie oferty konkurentów. Zanim więc wprowadzisz nowy produkt na rynek lub chcesz z produktu wykreować markę, koniecznie przeprowadź analizę tego, co robią konkurenci, jakie mają produkty i czym się one wyróżniają.

Cóż z tego, że klient odczuwa potrzeby w jakiejś dziedzinie – nawet bardzo mocno. To wcale nie znaczy, że automatycznie kupuje produkt, który lepiej zaspokaja jego potrzeby. Tak wcale nie jest; niektórzy w to wierzą, ale to nie jest prawda. Zdecydowanie większy wpływ na wybór produktu od zgodności produktu z odczuwanymi potrzebami ma proces pozycjonowania, czyli porównywania i wartościowania.

### Warto wybrać te kategorie produktowe, które szybko rosną lub mają duży potencjał

Potencjał rynku oznacza jego wielkość wyrażoną wartościowo. Dla firm, które chcą zainwestować w nowe kategorie logistyczne, interesujące jest tempo wzrostu. Przyjąć można zasadę, że najlepiej wchodzić w kategorie, która notują szybkie tempo wzrostu, tzn. szybsze niż tempo wzrostu gospodarki wyrażone tempem wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) oraz szybsze niż sektora logistyki jako całości. Jednak szczególnie dla dużych firm istotne jest nie tylko tempo wzrostu, ale także wielkość potencjału danej kategorii (rynku). Jeśli duża firma z jakiegoś powodu musi się wycofać z jakiejś kategorii, np. przesyłek kurierskich, to podstawowe pytanie, jakie sobie zadaje, polega na tym, czy wejście w nową kategorię zrekompensuje jej straty. Najlepiej więc, aby ta nowa branża była – jeśli chodzi o potencjał – porównywalna z poprzednią. Oczywiście trzeba zakładać, jaki docelowy udział w rynku może firma zdobyć i jak długo to może potrwać. Najlepiej wchodzić w nową kategorię zanim całkowicie utraciło się wpływy z poprzedniej, aby był czas na zajęcie odpowiednio silnej pozycji w nowej branży. Można z góry założyć, że zdobycie nawet pozycji lidera lub czołowej pozycji w nowej kategorii potrwa co najmniej kilka lat i zdobyte udziały z pewnością nie przekroczą więcej niż połowy całego potencjału rynku. A z tego łatwo obliczyć spodziewany przychód. Wejście w nową kategorię może mieć różne formy: przejęcia, fuzje, wykup udziałów lub wprowadzenie i wypromowanie własnych marek. Trzeba brać pod uwagę, jak duża jest konkurencyjność tej kategorii i na jakim etapie rozwoju się ona znajduje. Jeśli rynek jest rozdrob-

niony, zdobycie pozycji będzie łatwiejsze. Jeśli rynek jest już dojrzały, to możliwości wyboru jest już znacznie mniej. Często jedyną formą jego zdobycia są zakupy firm, które już na tym rynku odgrywają sporą rolę.

### **Porównywanie i hierarchizowanie produktów na różnych etapach budowy produktu**

Każda kategoria ma swoich liderów i wejście kolejnej firmy na rynek w tej kategorii lub branży powoduje mniejsze lub większe zamieszanie. Wprowadza ono pewien zamęt przede wszystkim w umysłach klientów. Jest taki moment, kiedy klienci dostrzegają nowy produkt (markę). Pierwsza rzecz, którą wówczas robią, to porównują swój dotychczasowy produkt z tym nowym. Porównywanie nowego produktu ze sta-

rym odbywa się na kilku płaszczyznach. Odkrycie tych płaszczyzn to podstawowa sprawa dla każdego stratega marketingowego. Nawet w dojrzałej branży jest ich jednak nie więcej niż kilka. Druga istotna rzecz: z porównywania wynika hierarchizowanie, czyli szeregowanie produktów według wartości dla danego klienta. Te procesy zachodzą w umyśle klienta (decydenta).

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że klienci przekonują się do danego produktu (marki) na różnym etapie budowy jego wizerunku. Wyróżnić można kilka takich faz w budowie wizerunku nowego produktu. Najpierw nowy produkt powinien imponować klientowi cechami – atrybutami, ściśle związanymi z samym produktem, np. doskonałymi rozwiązaniami informatycznymi, pozwalającymi śledzić przesyłki. Później pojawia się etap, kiedy produkt zdobył już pewną renomę,

gdy można bardziej podkreślać prestiż wynikający z zajmowania przez ten produkt pozycji w jakiejś grupie klientów (np. marka firmy lub produktu zdobywa popularność). Jeszcze później przychodzi moment, kiedy można podkreślić walory związane z pozycją produktu (marki) na rynku. Na tym etapie warto zmanifestować, że marka ma największy udział w rynku, czyli jest liderem lub sprawuje funkcję przywódcy technologicznego. Kolejny etap, to budowanie swoistego etosu marki. Marka staje się symbolem pewnej kultury życia lub zachowania biznesowego. Taki etos zaczyna zdobywać na naszym rynku marka DHL. Jej używanie podnosi lub symbolizuje status jej klientów. Oczywiście droga do zbudowania prawdziwej marki jest bardzo daleka, ale o jej budowie dobrze jest pamiętać już na samym starcie „wchodzenia” z produktem na rynek.