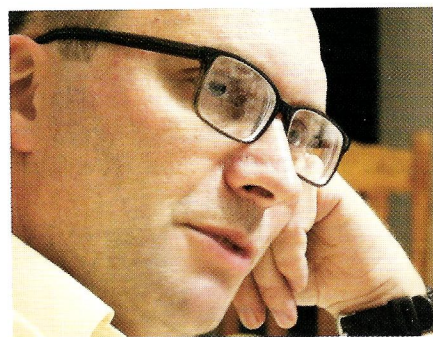


Trzy strategie budowania przewagi konkurencyjnej w okresie poprzedzającym sprzedaż piekarni



Jest to szósty artykuł pomagający przygotować piekarnie i cukiernie do sprzedaży. Ostatnie trzy artykuły poświęcone były obszarom, w których koncentruje się rynkowa wartość firmy. Dzisiaj zostanie poruszony problem budowania wartości firmy poprzez wzmacnianie przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna to cecha, która umożliwia sprzedaż na rynku konkurencyjnym. Nie jest możliwe sprzedawanie na wolnym rynku produktów niekonkurencyjnych, niekorzystnych dla klienta cenowo lub jakościowo. Można więc powiedzieć, że ci, którzy sprzedają swoje produkty osiągają przewagę konkurencyjną nad pozostałymi uczestnikami rynku. Przewaga konkurencyjna jest więc motorem sprzedaży.

Budowanie przewagi konkurencyjnej jest również kluczowym elementem budowania wartości firmy przeznaczonej do sprzedaży. Wartość prosperującej piekarni lub cukierni to przede wszystkim *goodwill*, czyli znana i rozpoznawalna marka piekarni, to pozwolenia i licencje, to też umowy dzierżawy najlepszych lokalizacji do sprzedaży detalicznej. *Goodwill* zawiera więc składniki, które stanowią przewagę konkurencyjną, składniki, dzięki którym piekarnia prowadzi sprzedaż.

Dzisiaj pokażemy, jak wzmocnić *goodwill*, który w procesie ewaluacji inwestycyjnej odgrywa decydującą rolę.

Istnieją trzy strategie osiągania przewagi konkurencyjnej. Piekarnia lub cukiernia, która zdecyduje się obrać jedną z tych trzech strategii, musi jednocześnie utrzymać najwyższe rynkowe standardy w pozostałych dwóch strategiach. Zasada trzech strategii jest podstawową doktryną planowania strategicznego powszechnie stosowaną na całym świecie.

Strategia pierwsza: osiąganie przewagi konkurencyjnej przez doskonałość operacyjną

Doskonałością operacyjną w przypadku sieci sprzedaży piekarni jest m.in. doskonała lokalizacja. To na przykład lokalizacja w pobliżu stacji kolejowej czy autobusowej.

Doskonała lokalizacja buduje zwyczaję konsumencie, zakup pieczywa przez ludzi jadących do lub wracających z pracy.

Powszechnie osiąga się doskonałość operacyjną w postaci najniższej ceny lub zawsze tej samej jakości produktów, w postaci terminowych dostaw lub identycznego wystroju wnętrza. Strategię doskonałości operacyjnej stosują na przykład wielkie sieci restauracji McDonald's, KFS, Burger King, HRC. Klienci, niezależnie od tego, gdzie są na świecie, zawsze mogą oczekiwać tej samej jakości, tego samego wystroju i ceny. Strategia ta zmniejsza podświadome ryzyko nowego miejsca. Dzięki temu klienci wybierają miejsca, które już znają. W przypadku cukierni czy piekarni strategia doskonałości operacyjnej w obszarze cenowym nie ma większego sensu. Na tym rynku liczy się jakość i dostępność, przy czym z obserwacji wynika, że dostępność wygrywa z jakością. Prostą receptą na powiększenie przewagi konkurencyjnej jest poprawienie lokalizacji punktów sprzedaży oraz praca nad powtarzalnością produktów, czyli nad jakością. Przedłużeniem tego podejścia jest rozwój sprzedaży masowej.

Strategia druga: zażyłość z klientami

Piekarnia z wieloletnią historią zdążyła zaskarbić sobie serca okolicznych mieszkańców. Jeżeli jej produkty nie ustępują jakością i ceną, klienci będą powracali, ponieważ łączy ich z piekarnią przywiązanie. Piekarnie mogą próbować kusić klientów dodatkowym asortymentem cukierniczym, mogą też kusić darmową kawą „do ciastka”. Jednak nic nie zastąpi naturalnego przywiązania klientów do marki. Dlatego tej strategii nie da się realizować szybko i dynamicznie, zwłaszcza w okresie poprzedzającym sprzedaż firmy. Strategię tę można realizować przez upowszechnianie marki. Piekarnia powinna brać udział we wszelkiego rodzaju wydarzeniach lokalnych, takich jak dożynki czy odpusty. Ważne jest też, aby sklepy własnej sieci sprzedaży były dobrze oznakowane marką piekarni.

Strategia trzecia: przewaga technologiczna

To najbardziej dynamiczna strategia, która daje największe profity, ale też niesie za sobą najwyższe ryzyko. Nowy produkt może istotnie podnieść wielkość sprzedaży, może też okazać się niedoceniony przez klientów i generować stratę. W przypadku piekarni czy cukierni może to być nowy niezwykły produkt lub tort wykonany w niedościgłej dla konkurencji jakości i technologii. Nośnikiem przewagi technologicznej może być doskonały cukiernik potrafiący robić przepiękne torty lub technolog, który opracuje recepturę na dietetyczne lub lecznicze pieczywo. Przewagą technologiczną może być też organizacja sprzedaży. Można opracować nowy system dystrybucji ciast i wypieków przez Internet, można wprowadzić nowy lepszy system informacji i rozliczeń. Zakres innowacji jest naprawdę duży. Strategia ta wydaje się atrakcyjna, lecz związana jest z wysokimi kosztami wdrożenia i promocji, bez której nowości nie zostaną zauważone przez rynek. Należy pamiętać, aby wszelkie nowe, innowacyjne receptury i przepisy były możliwie jak najlepiej chronione prawnie. Zastrzeżone receptury i patenty są ważnym elementem wartości *goodwill* dla inwestorów zainteresowanych kupnem firmy.

Teoria trzech alternatywnych strategii jest powszechnie znana i stosowana na rynku. Obserwując rynek detaliczny możemy z łatwością wskazać, którą ze strategii wybrały poszczególne koncerny. Na przykład Mercedes wybrał strategię zażyłości z klientami, natomiast Toyota – dotychczasowy lider strategii doskonałości operacyjnej – obecnie bardzo mocno inwestuje w strategię technologiczną. Większość polskich wielkich producentów pieczywa: SPC, Oskroba czy Kłos wybrała kierunek doskonałości operacyjnej realizowany przez masową dystrybucję pieczywa w supermarketach. Pieczywo chrupkie sprzedawane przez WASA czy produkty pakowane Seven Days to przykład przewagi w obszarze technologicznym. Przewadze technologicznej zawdzięczają swój sukces takie firmy jak Mars, Adidas czy Coca-Cola. Niezależnie od tego, którą z trzech strategii obrały te firmy, zachowują one pozostałe dwa obszary konkurencyjne na wysokim poziomie rynkowym.

Podstawową wartością *goodwill* w każdej firmie jest przewaga konkurencyjna. Dzięki niej dokonywana jest codzienna sprzedaż. Systematyczne i świadome inwestowanie w wybraną strategię może efektywnie podnieść udziały w rynku i istotnie zwiększyć wartość firmy.

Wojciech Moszczyński

Właściciel firmy doradczej K12 Equity Council



OLEJ PARAFINOWY

medyczny
o czystości farmaceutycznej
FinavestanA360B
produkcji Total

W pełni zamienny dla Ondina 934.
Od dziesięcioleci stosowany do dzielarek,
krajalnic, linii do chleba i linii do bułek.

Zalecany do maszyn:

Glimek, WP HATON, Wieczorek, Backtech, Vandijk,
Gostol, Turri, Sottoriva,
Kemper, Daub, Benier, Vabama, Subal,
Winkler i innych.

- NSF3H (bezpośredni kontakt z żywnością) No142228
- PZH świadectwo jakości zdrowotnej H-H-6071-58/14/D (do stosowania w dzielarkach i krajalnicach)
- posiada świadectwo koszerności i halal

Dopuszczony przez Sanepid. Olej oczyszcza i uszczelnia, zapobiega powstawaniu pleśni i grzybów, jak to ma miejsce w środkach pochodzenia roślinnego. Nie jęlczeje i nie pleśnieje. Nie zawiera olejów roślinnych, które jak np. olej rzepakowy są źródłem szkodliwego dla człowieka kwasu erukowego.

Nie łączy się z ciastem oraz nie wnika do produktu.

Medycznie czysty, nie pozostawia żadnych osadów,

nie zawiera wody, przez co nie może powodować korozji i szybszego zużycia urządzenia. Nie wymaga przechowywania w ciemnych pomieszczeniach i niskich temperaturach.



Techmasz

tel. 22/216 55 77, tel. kom. 575 575 575, 575 555 555

www.techmasz.eu

techmasz@techmasz.eu