

Imperium kontratakuje: kontrrewolucyjne strategie liderów rynkowych

Rozsądni liderzy rynkowi nie wzniecają rewolucji, bo wiedzą, że może się to obrócić przeciwko nim. Wolą kontratakować, stosując jedną z pięciu strategii walki z konkurentami.

Richard D'Aveni

RZĄDZACY ODCZUWAJĄ INSTYNKTOWY LĘK przed rewolucją. Polityczne zawirowania zawsze rodzą obawę, że stary reżim zostanie wyparty przez nowy, który zmieni układ sił i obowiązujące reguły gry. A przecież nawet pobieżny rzut oka na historię wojen domowych, poczynając od starożytnego Rzymu aż do czasów współczesnych, pozwala zauważyć, że obawy te są mało uzasadnione. Rewolucje rzadko kończą się sukcesem. A jeśli już, to prawie zawsze dzieje się to za sprawą nieudolności rządzących, a nie dzięki nadzwyczajnej sile idei buntowników, którzy je wzniecają. Na przykład rewolucja październikowa 1917 roku powiodła się przede wszystkim na skutek błędów popełnionych przez cara podczas I wojny światowej i nieumiejętnie prowadzonej polityki wewnętrznej, a nie dlatego, że ideologia komunistyczna miała nadzwyczajną moc. Nie inaczej było w przypadku rewolucji irańskiej w 1979 roku, której zwycięstwo było wynikiem błędów i korupcji szacha Iranu, a nie powszechnego entuzjazmu dla rządów ajatollahów.

Anatomia kontrrewolucji

Strategie powstrzymania

Stosowane, gdy szybko dostrzeże się rewolucję.

- Przywiąż klientów do siebie.
- Podnieś koszty przeniesienia się klientów do innej firmy.
- Zablokuj dostęp do kanałów dystrybucji.
- Wprowadź na rynek marki blokujące.
- Z dużym wyprzedzeniem zapowiadaj nowe produkty.
- Zdelegitymizuj rewolucję.

Strategie kształtowania

Stosowane, gdy rewolucji nie można już powstrzymać.

- Przeciągnij rewolucjonistów na swoją stronę.
- Wpływaj na rewolucję poprzez inicjowanie wspólnych przedsięwzięć.
- Zostań dostawcą rewolucjonistów i urabiaj ich na swoją modłę.

Strategie wchłonięcia

Stosowane, gdy rewolucja staje się faktem, ale można ją dostosowywać do dotychczasowego biznesu.

- Asymiluj rewolucję w celu wzmocnienia dotychczasowego biznesu.
- Twórz zamknięte grupy kluczowych podwykonawców, aby utorować sobie drogę do przejścia rewolucjonistów.

Strategie neutralizacji

Stosowane, gdy rewolucja została odkryta zbyt późno, rozprzestrzeniła się zbyt szeroko lub gdy nie można jej powstrzymać, ukształtować ani wchłonąć.

- Unieważnij rewolucję za pomocą środków prawnych.
- Wyłącz rewolucjonistów z gry.
- Dostarczaj klientom za darmo te same korzyści, które rewolucjoniści oferują odpłatnie.
- Stale ulepszaj istniejące już produkty i technologie.

Strategie zniesienia

Stosowane, gdy rewolucja jest w pełnym rozkwicie i nie da się jej zneutralizować.

- Przeskocz zagrożenie, wzniecając nową rewolucję, lepiej dopasowaną do twojej dotychczasowej strategii.
- Całkowicie omiń rewolucję.

Podobnie dzieje się w biznesie. Liderzy rynkowi często obawiają się, że nowe technologie i modele biznesowe zepchną ich umiejętności oraz produkty do lamusa. Ale kiedy dojrzałe firmy uginają się pod naporem rewolucji, winę za to ponoszą zwykle one same. Albo zbyt długo ignorują pojawiające się nowe trendy, dając im czas na umocnienie się, albo za bardzo starają się do nich dostosować – marnują środki i dotychczasowe atuty, nie zastępując ich jednocześnie innymi. Niestety, nawet najbardziej inteligentne firmy stają się ofiarami, gdy zachowują się zbyt biernie bądź dają się ponieść panice. Na przykład Motorola zignorowała technologię GSM, sądząc, że może się nią zająć za jakiś czas, co skończyło się utratą pozycji lidera w branży telefonów komórkowych na rzecz Nokii i Ericssona. I odwrotnie przykład: koncern telekomunikacyjny AT&T zajął się technologią szerokopasmową (*broadband*) o wiele za wcześnie, czego rezultatem były znaczne straty finansowe i uszczerbek na reputacji.

W ciągu ostatnich pięciu lat przeanalizowałem strategię ponad stu liderów rynkowych, którzy stanęli w obliczu realnego zagrożenia ze strony dynamicznie rozwijającej się konkurencji, nowych modeli biznesowych lub postępu technologicznego dokonującego się w ich branżach. Odkryłem, że ci nieliczni, którym się powiodło, odrzucali skrajne typy strategii, polegające na całkowitym ignorowaniu rewolucji lub, wręcz przeciwnie, na pełnym dostosowywaniu się do niej. Zamiast tego starali się realizować „strategie mieszane”, powstrzymując bądź modyfikując zagrożenia, bądź – niekiedy – przypuszczając frontalny

Richard D'Aveni jest profesorem zarządzania strategicznego w Dartmouth College's Tuck School of Business w Hanover w New Hampshire. Jego ostatnia książka to Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power Through Spheres of Influence („Strategiczna supremacja: w jaki sposób liderzy rynkowi rosną w siłę dzięki swojemu wpływowi”, The Free Press, 2001).

atak. Zaobserwowane strategie podzieliłem na pięć kategorii, które generalnie odpowiadają kolejnym fazom rozwoju rewolucji.

Przedsiębiorstwa, które dostrzegają rewolucję w jej wcześniejszym stadium, mogą posłużyć się strategią *powstrzymania*. Rzucając pretendentom klody pod nogi, utrudniają klientom i konkurentom zaakceptowanie jej, a nierzadko doprowadzają wręcz do jej upadku. Jeśli to się nie uda, wczesne powstrzymanie rewolucji daje firmie trochę czasu na zastosowanie drugiego podejścia: *kształtowania* przewrotu tak, aby nowa technologia lub model biznesowy uzupełniały jej strategię, a nie wypierały ją z rynku. Jeśli kształtowanie nie doprowadzi do wyeliminowania konkurencji, to przynajmniej da liderowi trochę czasu na opracowanie sposobu *wchłonięcia* rewolucji, tzn. zaadaptowania nowych umiejętności lub technologii po ich odpowiedniej modyfikacji, zapobiegającej utracie atutów i zdolności firmy.

Nie wszystkie firmy potrafią przejąć kontrolę nad rewolucją w jej wczesnym stadium rozwoju. W wielu przypadkach rozwija się ona tak szybko, że przedsiębiorstwu brakuje czasu na jej powstrzymanie, kształtowanie lub wchłonięcie. W takim wypadku należy zastosować jedno z dwóch bardziej radykalnych posunięć. Strategia *neutralizacji* polega na bezpośrednim stawianiu czoła rewolucji i jej stłumieniu – niekiedy za cenę czasowego bezpłatnego dostarczania klientom tych samych korzyści, które oferuje pretendent. Natomiast strategia *zniesienia* pozwala liderowi rynku na przeskokowanie lub ominięcie zagrożenia i pozbawienie rewolucji racji bytu.

W pierwszej części artykułu omawiam wszystkie pięć typów strategii kontrrewolucyjnych (umieszczonych także w ramce *Anatomia kontrrewolucji*). Bohaterem drugiej części jest Anheuser-Busch, największy na świecie producent piwa, który potrafił wykorzystać kilka z nich, aby z powodzeniem odeprzeć potężne zagrożenie dla amerykańskiej branży piwowarskiej – rewolucję w technologii

produkcji, która skutecznie zmieniła strukturę i dynamikę branży w Europie.

Powstrzymanie

Jak już pięćset lat temu zauważył Leonardo da Vinci: „Łątwiej odeprzeć atak na początku niż na końcu”. Inteligentni liderzy rynkowi, wcześniej dostrzegając symptomy rewolucji, starają się zepchnąć ją na margines. W wielu przypadkach strategia powstrzymania może doprowadzić do zablokowania rozwoju wydarzeń. W najgorszym zaś razie daje czas na rozpoznanie natury i rozmiarów zagrożenia, co umożliwia podjęcie decyzji, czy należy je kształtować czy wchłaniać, a może trzeba je zneutralizować bądź znieść.

Rewolucje rzadko się udają. A jeśli już, to dzieje się to raczej za sprawą nieudolności rządzących, niż dzięki nadzwyczajnej sile tych, którzy je wzniecają.

Powstrzymanie może przybierać różne formy. Jedną z nich jest przywiązywanie klientów do produktów firmy za pomocą programów lojalnościowych lub innych zachęt. Na przykład programy linii lotniczych typu *frequent flier* zapobiegają przenoszeniu się klientów od dużych przewoźników, takich jak American Airlines czy United Airlines, do tanich nowicjuszy, jak Southwest Airlines czy Virgin. Klientów można też zatrzymywać poprzez podnoszenie kosztów przeniesienia się do konkurencji. Klasycznym przykładem takich działań jest Microsoft, którego Windows stał się dla większości nabywców niezastąpionym

programem ze względu na trudności związane z przejściem na inny system operacyjny.

Zmyślni liderzy często podnoszą koszty zmiany firmy, wykorzystując uzupełniające elementy oferty, takie jak oprogramowanie lub serwis. Odpowiadając na atak Microsoftu, Sony powstrzymało napór tego informatycznego giganta na branżę gier wideo dzięki temu, że jego PlayStation2 posiadało znacznie większą bibliotekę gier niż dominujący technologicznie Microsoft Xbox. Co więcej, od momentu wprowadzenia Xboxa Sony zwiększyło swoje zaangażowanie w rozwój gier wideo, co dodatkowo utrudniło Microsoftowi pójść za konkurentem.

Dla osłabienia impetu nowych, rewolucyjnych produktów liderzy rynkowi posługują się także własnymi rozwinętymi sieciami dystrybucji lub szerokim asortymentem

ofert. Na przykład producenci tzw. szybko zbywalnych dóbr konsumpcyjnych (FMCG) profilaktycznie zalewają sklepy towarami po obniżonych cenach, które wypierają z półek nowe produkty. Wprowadzają też tzw. produkty blokujące, tj. takie, które rzekomo zaspokajają te same potrzeby klientów. Zagrożenie można też powstrzymać poprzez tzw. robienie dymu. Na przykład liderzy w branżach high-tech z dużym wyprzedzeniem zapowiadają wprowadzenie nowych, niegotowych jeszcze produktów, które w slangu informatycznym określa się jako „mgliste programy” (*vaporware*). Chodzi o to, aby klienci czekali

właśnie na ich propozycje, powstrzymując się od kupna produktów oferowanych przez konkurencję, a także o to, by zniechęcić konkurentów do ich tworzenia.

Przedsiębiorstwa mogą również powstrzymywać rewolucję, prowadząc agresywne kampanie *public relations* mające na celu ich „delegitimizację”. Kiedy w 1998 roku wiceprezes firmy telekomunikacyjnej MCI został poproszony przez „Business Week” o skomentowanie poglądów, że firmy w rodzaju Intermedia Communications zamierzają uruchomić tańszą i szybszą sieć przesyłania danych, głosu i obrazu, po prostu wyśmiał: „Nie wynaleźli prochu. Nie mogą kupować innego wyposażenia niż my”. Demonstracyjnie lekceważąc zagrożenie, MCI zniechęciło klientów do korzystania z innego typu usług i zapobiegło finansowaniu konkurentów przez niedoszłych inwestorów. Podobna sytuacja miała miejsce, kiedy w połowie lat 90. Monsanto wprowadzało na rynek genetycznie zmodyfikowane ziarno. Farmerzy i inni producenci nazwali te produkty „żywnością doktora Frankenstein’a”, a Monsanto musiało się bronić przed zarzutami, że produkowany przez firmę hormon wzrostu była jest „narkotyką dla krów” i zatrują produkowane przez nie mleko. Doprowadziło to do ożywionej, ogólnej debaty na temat genetycznych modyfikacji ziarna i jego wpływu na zwierzęta hodowlane, która nadal utrudnia zaakceptowanie tej technologii.

Strategię powstrzymania same się nakręcają. Im mniej ludzi akceptuje nowy produkt lub technologię, tym więcej czasu i pieniędzy potrzebuje rewolucjonista, aby zdobyć rynek, a nie ma ich dopóty, dopóki produkt lub technologia nie przyjmie się na nim i nie przyniesie zysków. Tak więc, gdy potencjał rynkowy są w stanie powstrzymać rewolucję w jej początkowym stadium, często okazuje się, że pretendenci do tego tytułu nie są w stanie ponownie przejąć inicjatywy.

Stało się tak m.in. w latach 60. i 70., kiedy Polaroid przypuścił szturm na rynek fotografii amatorskiej, oferując aparaty do fotografii natychmiastowej. Kodak postanowił przeciwdziałać zagrożeniu, niemal od razu wypuszczając na rynek Instamatic – mały, tradycyjny aparat fotograficzny, który z fotografią natychmiastową nie miał nic wspólnego, poza samą nazwą (w języku angielskim „instant camera” oznacza aparat do fotografii natychmiastowej – *z przypis redakcji*). Ale był wygodny w użyciu i dawał fotografom amatorom poczucie, że Kodak próbuje uproszczyć robienie zdjęć. W rezultacie coraz mniej ludzi eksperymentowało z aparatami Polaroida i rewolucja pod hasłem „fotografii natychmiastowej” powoli ucihła. Wywarło to bardzo niekorzystny wpływ na reputację i sytuację finansową pretendenta, a liderowi rynku dało trochę wytchnienia. Później, kiedy Polaroid wprowadził ulepszone aparaty do fotografii natychmiastowej, takie jak OneStep, Kodak nie mógł dłużej powstrzymywać rewolucji, ale był już przygotowany do realizacji innych kontrrewolucyjnych strategii.

Kształtowanie

Powstrzymanie rewolucji nie zawsze jest możliwe – w takiej sytuacji mądrzy liderzy pozwalają jej się rozwijać. Ale także próbują ostrożnie zmieniać nową ofertę – produkt, technologię lub model biznesowy – tak, by nie były niebezpieczne dla ich dotychczasowych domen.

Pokojowe współistnienie zamiast walki na śmierć i życie to podstawowy sens strategii kształtowania. Na przykład we wczesnych latach 70. kręgarstwo (chiropraktykę) prezentowano jako rozwiązanie alternatywne wobec medycyny konwencjonalnej. Mimo że Amerykańskie Stowarzyszenie Medyczne oceniło je negatywnie i uznało za szarlatanerię, kręgarstwo przyjęło się wśród pacjentów. ASM wkrótce zmieniło swoją strategię, sugerując, że kręgarze mogą uzyskać jego akceptację, o ile przestaną wygłaszać pewne sady na temat efektów swoich zabiegów i będą je stosować w zgodzie z nowoczesną wiedzą medyczną. Oddziałując poprzez regulacje prawne, szkolnictwo, lekarzy i innych propagatorów standardów opieki zdrowotnej, ASM naciskało na kręgarzy, aby zaakceptowali te warunki. Ostatecznie kręgarstwo stało się bardziej leczeniem uzupełniającym niż alternatywnym w stosunku do medycyny konwencjonalnej.

Liderzy rynkowi mogą skutecznie kształtować pojawiające się zagrożenia, gdy działają wspólnie. W 1991 roku Wielka Trójka największych amerykańskich producentów samochodów (General Motors, Ford i Chrysler) zawiązała wspólne przedsięwzięcie pod nazwą US Advanced Battery Consortium (Amerykańskie Konsorcjum na rzecz Rozwoju Nowych Źródeł Zasilania), powołane do opracowywania nowych, bardziej przyjaznych środowisku, technologii napędu elektrycznego do samochodów. Tworząc to joint venture, uczestniczące w nim firmy upewniały się nawzajem, że żadna z nich nie osiągnie korzyści płynących z jakiegokolwiek przełomu wcześniej niż pozostałe dwie. A co jeszcze ważniejsze, mogły ukierunkowywać badania na rozwój napędów hybrydowych, a nie technologii, które całkowicie zastąpiłyby produkowane przez nie silniki spalinowe. Zwierając szyki, GM, Ford i Chrysler skutecznie wpłynęli na kierunek rewolucji „czystego silnika” i uzyskali dużo większą przewagę nad niedoszłymi rebeliantami, niż gdyby każdy z nich próbował działać na własną rękę. Oczywiście, nie powstrzyma ich to od walki o klientów w przyszłości – wtedy będą musieli zaoferować im własne modele samochodów hybrydowych. Ale do tego czasu nowe technologie będą już gotowe.

Pieniądze są potężnym narzędziem kształtowania rewolucji, a doświadczeni gracze rynkowi nierzadko przeciągają potencjalnych rewolucjonistów na swoją stronę, posługując się przedsięwzięciami typu *joint venture*. Na przykład kilku dużych europejskich, amerykańskich i azjatyckich dostawców usług telefonii komórkowej GSM, m.in. Deutsche Telekom, VoiceStream i Singapore Telecom, założyło wspólny fundusz GSM Capital, zarządzany przez

Argo Global Capital. Fundusz ten, o wartości 160 milionów dolarów, inwestuje w nowe przedsięwzięcia na rzecz rozwoju technologii związanych z komunikacją bezprzewodową, takich jak dostęp do Internetu przez telefon komórkowy, stacje komórkowe czy dodatkowe wyposażenie telefonów komórkowych, które mogą radykalnie zmienić branżę, przekształcając „komórki” w niewielkie kompute-

Pokojowe współistnienie zamiast walki na śmierć i życie to podstawowy sens strategii kształtowania.

ry. GSM Capital naciska na każdą firmę, w której inwestuje, aby rozwijała technologie oparte na standardach GSM, a nie na standardach konkurencji, np. CDMA. Dodatkowo inwestorzy Argo mają możliwość kontroli ewentualnych odmiennych, groźnych dla nich technologii, które mogłyby powstać w niezależnych firmach. Z kolei niedoszli rewolucjonisci zgadzają się na to, że GSM Capital narzuca im swoje warunki, ponieważ wielcy dostawcy usług mogą wdrażać powstające technologie na dużo większą skalę niż oni sami.

Liderzy rynkowi mogą także kształtować rewolucję, przyjmując rolę dostawców dla rewolucjonistów. W ten sposób nie tylko uzyskują wgląd w przebieg rewolucji, ale są również w stanie powstrzymać pretendenta. Często zapomina się, że w początkowym okresie rozwoju fotografii natychmiastowej dostawcą wielu odczynników chemicznych, używanych przez Polaroid do produkcji klisz w tej technologii, był Kodak. Dzięki temu firma mogła wpływać zarówno na jakość zdjęć, jak i cenę klisz Polaroida. Kodak mógł także śledzić proces technologiczny i kontrolować udział Polaroida w rynku oraz planować własne działania, m.in. przesuwając w czasie istotne (ale i potencjalnie kanibalizujące) przedsięwzięcia, takie jak wprowadzenie na rynek aparatów i klisz do fotografii natychmiastowej lub technologii wywoływania filmów w ciągu godziny, aż do chwili, kiedy było to absolutnie konieczne. Do czasu gdy Polaroid rozszerzył działalność o wstępne etapy produkcji (tzn. pozyskanie i przetwarzanie surowców), uruchamiając produkcję odczynników chemicznych we własnym zakresie, i tym samym uniezależnił się od Kodaka, lider wydawał się zadowolony z zaborstwa na cudzej rewolucji.

Wchłonięcie

Strategie wchłonięcia pozwalają liderowi branży uniknąć ryzyka bicia tym, który wykonuje pierwszy ruch, bądź pozostania zwykłym naśladowcą. Zamiast tego lider

asymiluje rewolucję, nie niszcząc istniejącego potencjału i mocnych stron firmy ani nie rezygnując ze sprzedawanych dotąd produktów i działających modeli biznesowych. W ten sposób to pretendenci borykają się z wszelkimi trudnościami towarzyszącymi tworzeniu i promocji rewolucyjnego produktu lub technologii, nie czerpiąc z tego żadnych korzyści.

Firma R.R. Donnelley, jedna z największych komercyjnych drukarni na świecie, z powodzeniem wchłonęła nie jedną, ale dwie rewolucje, nie ponosząc przy tym większego szwanku. We wczesnych latach 90. rozwój małej poligrafii (technologia DTP) oraz rozproszonych systemów drukowania powodowały stopniowe zmniejszanie się zapotrzebowania na usługi wielkich firm. Jednocześnie zmienił się sposób rozpowszechniania informacji – rezygnowano z papieru jako ich nośnika na rzecz mediów cyfrowych. Z powodu oddziaływania tych dwóch powiązanych ze sobą zagrożeń zwrot z kapitału firmy spadł z 17% w połowie lat 80. do 13,5% na początku lat 90.

Przedsiębiorstwu udało się zasymilować oba zagrożenia, nie tracąc przy tym tradycyjnych korzyści skali swojej produkcji. Zamiast pozwolić, aby jej maszyny drukarskie stały się muzealnymi eksponatami, firma zmodyfikowała je i uzupełniła o automatyczne maszyny do produkcji płyt offsetowych oraz nowoczesne, sterowane komputerowo, wyposażenie do druku offsetowego. Zmiany te spowodowały radykalną obniżkę kosztów oferowanych usług, co umożliwiło firmie przyjmowanie małych zleceń, które dotąd dostawcy realizowali własnymi siłami. Ponadto Donnelley był w stanie zaoferować nowe, bardzo opłacalne usługi, takie jak druk regionalnych, a niekiedy też lokalnych dodatków do dużych ogólnokrajowych gazet i czasopism. W tym czasie firma nauczyła się stosowania innych nośników niż papier – płyt CD lub baz danych on-line. Drukarnia stała się wkrótce jedną z największych amerykańskich firm kopiujących i dystrybuujących dyski z oprogramowaniem dla Microsoftu. W 1997 roku jej wskaźnik zwrotu z kapitału wzrósł do 19%, a więc wynosił więcej niż w latach 80.

Choć inni uczestnicy rynku, tacy jak Banta, Quebecor i Quad/Graphics, postąpili później podobnie, to jednak Donnelley był pierwszy i dlatego uzyskał największe korzyści. Firma tak szybko wchłonęła zagrożenie, że wielu klientów sądziło, iż to właśnie ona rozpoczęła rewolucję

druku cyfrowego. Jak widać, najlepszym sposobem na wchłonięcie rewolucji jest działać tak, aby powstało wrażenie, że samemu jest się jej inicjatorem.

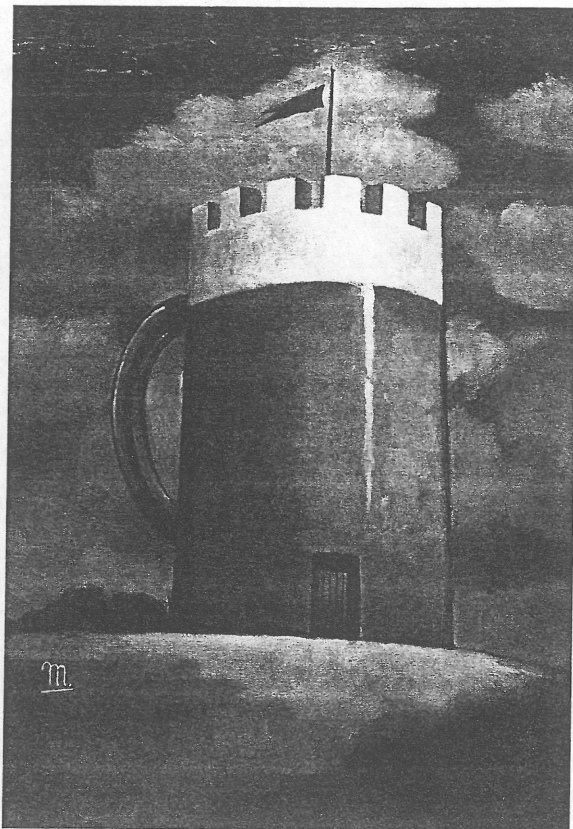
Jedną z oczywistych dróg wchłaniania rewolucji jest przejmowanie rebeliantów. Sprytnie firmy „zmiekkają” rewolucjonistów i przekonują ich do aliansu lub przejęcia, tworząc w branży spolaryzowane bloki odmawiające współpracy z niezrzeszonymi uczestnikami rynku i oczywiście z rebeliantami. Bloki te składają się z lidera rynku, jego dostawców i kluczowych partnerów w postaci agencji reklamowych, dystrybutorów i detalistów.

Tak właśnie zdarzyło się w latach dziewięćdziesiątych w branży napojów orzeźwiających. Napoje nowej ery takich firm, jak Gatorade, Mad River czy Snapple, przystąpiły do rewolucyjnego ataku. Coca-Cola, PepsiCo i Cadbury Schweppes odpowiedziały utworzeniem trzech spolaryzowanych bloków obejmujących między innymi dostawców, rozlewnie, konsultantów, agencje reklamowe i dystrybutorów. Tym samym uniemożliwiono pretendantom dystrybucję ich produktów w lokalach gastronomicznych oraz uzyskanie zadowalającej powierzchni półkowej w sklepach. W wyniku tej nierównej walki potentaci mogli praktycznie bez oporu wchłonąć wielu ze wspomnianych nowicjuszy: Coca-Cola kupiła Mad River, PepsiCo przejęło Gatorade, a Cadbury Schweppes – Snapple. Rewolucjoniści przekonali się, że w warunkach spolaryzowanej branży nie są w stanie pokonać gigantów, musieli się więc do nich przyłączyć.

Neutralizacja

Jeśli rewolucja szybko się przyjmuje lub jeśli dostrzeże się ją zbyt późno, aby dała się już powstrzymać, kształtować lub wchłonąć, liderzy rynkowi muszą podjąć bardziej agresywne działania mające na celu jej neutralizację. Niejednokrotnie wystarczy sama reputacja specjalizujących się w tym firm, aby odstraszyć kolejnych rebeliantów.

Liderzy nierzadko walczą z nowymi produktami lub modelami biznesowymi za pomocą działań o charakterze prawnym. Na przykład Amerykańskiemu Stowarzyszeniu Branży Nagrań (Recording Industry Association of America, RIAA) udało się w lipcu 2001 roku uzyskać orzeczenie sądu, nakazujące zamknięcie Napstera – pirackiego serwisu plików muzycznych MP3. RIAA, reprezentujące interesy największych producentów muzycznych, wzięło



się za rebelianta tak zawzięcie i z takim rozgłosem, że zmusiło to jego naśladowców do złożenia broni.

Później, kiedy Napster próbował uruchomić legalny serwis wymiany plików, firmę usiłował zakupić koncern medialny Bertelsmann. Zamiast ryzykować, że ktoś inny przejmie kontrolę nad rebeliantem i będzie w dalszym ciągu destabilizował rynek, niemiecki gigant zamierzał pozbyć się go – tego typu strategię można określić jako „wylączenie z gry”.

Inna efektywna strategia neutralizacji polega na bezpłatnym oferowaniu klientom takich samych korzyści, jakie dostarcza odpłatnie pretendent. Na przykład w 1995 r. Microsoft wprowadził przeglądarkę Internet Explorer jako część pakietu Windows, nie pobierając za nią żadnych dodatkowych opłat, podczas gdy firma Netscape zaoferowała własną przeglądarkę, Navigatora, odpłatnie. Przeglądarki stanowiły wówczas rewolucyjną, nową technologię poszukiwania danych zgromadzonych w Internecie lub

na twardych dyskach komputerów i zagrażały dominacji Microsoftu w dziedzinie systemów operacyjnych i interfejsów graficznych. Dostarczając Explorera za darmo, Microsoft pozbawił Netscape'a szansy na rozszerzenie zakresu swojego oprogramowania i wyparcia systemu Windows. Należy jednak ostrzec, że jeśli firma jest nazbyt agresywna w neutralizowaniu rewolucji, może to zwracać uwagę instytucji broniących zasad wolnej konkurencji, jak stało się to w przypadku Microsoftu.

Liderzy rynkowi mogą też neutralizować rewolucję, inwestując w badania i rozwój swoich istniejących już produktów, technologii lub modeli biznesowych. Przykład tego typu podejścia znów dotyczy Kodaka i jest związany z pojawieniem się kolejnego zagrożenia dla tej firmy – fotografii cyfrowej. Zdjęcia wywoływane z kliszy są wciąż lepszej jakości niż ich cyfrowe odpowiedniki. Klisze oferują lepszą rozdzielczość, bogatsze kolory, lepsze efekty w przypadku słabego naświetlenia i większą trwałość barwników. Ponadto tych „staromodnych” odbitek nie da się łatwo przerobić ani sfalszować, co w wielu przypadkach jest plusem. W związku z tym prawdopodobnie lepszym rozwiązaniem dla Kodaka jest poprawa jakości jego dotychczasowych produktów i obniżka kosztów niż wdrażanie fotografii cyfrowej, szczególnie że marże zysku są w jej przypadku znacznie niższe. Od co najmniej 15 lat tradycyjna klisza fotograficzna jest coraz łatwiejsza w obróbce, ma coraz lepszą jakość i coraz niższą cenę, zarówno gdy chodzi o wywoływanie, jak i produkcję odbitek. Fotografia cyfrowa padła nie może stać się zyskową dziedziną i być może nigdy się taką nie stanie.

Zniesienie

Jeśli neutralizacja polega na zdławieniu rewolucji, to zniesienie oznacza, że rewolucja traci swoje znaczenie. Zniesienie, które jest najbardziej radykalną strategią kontrrewolucyjną spośród tych, które w swoich arsenalach mają liderzy rynkowi, powinno być używane tylko wtedy, gdy zagrożenie jest już właściwie nie do zatrzymania. Jest to opcja kosztowna i wymagająca czasu. A jako że niesie ze sobą niebezpieczeństwo kanibalizacji, jest także strategią obciążoną wysokim ryzykiem.

Zniesienie przybiera dwie zasadnicze formy: można przeskoczyć rewolucję, wzniecając inną, lepiej odpowiadającą atutom lidera, lub ją ominąć. Przeskoczenie pozwala na odzyskanie przewagi konkurencyjnej przez wejście na nowy rynek jako pierwszy gracz. Odstrasza też następną generację pretendentów.

Dobrym przykładem może tu być przypadek lidera branży środków do golenia – firmy Gillette, która z powodzeniem przeskoczyła aż dwie rewolucje. Jeszcze na początku lat 80. firma Bic odnosiła sukcesy, przekonując klientów do zmiany tradycyjnych maszynek na jednorazowe nożyki do golenia. Zmusiło to firmę Gillette do skoncentrowania się na nożykach, co z kolei spowodowało

kanibalizację bardziej dochodowych produktów firmy. W związku z tym w przedsiębiorstwie zdecydowano się na zniesienie rewolucji, pomniejszając walor jednorazowości nożyków dzięki wprowadzeniu nowych linii produktów zapewniających radykalną poprawę jakości golenia. Wykorzystując w produkcji nową technologię laserowego spawania, Gillette wprowadziło wysokiej jakości i bardzo opłacalne systemy golenia Sensor i Sensor Excel. A kiedy Bic usiłował jeszcze raz podjąć walkę, lider ponownie przeskoczył, tym razem własną technologię, wprowadzając w miejsce Excela jeszcze wyższej jakości i przynoszące jeszcze wyższe marże systemy golenia Mach 3 i Mach 3 Turbo.

Ponieważ strategia przeskoczenia jest obciążona tym samym ryzykiem, które towarzyszy przywódcy rewolucji, często korzystniej jest ominąć zagrożenie, dokonując zmiany w podstawach walki konkurencyjnej. Stając wobec rewolucyjnych zagrożeń w branży informatycznej, IBM trzykrotnie skutecznie je ominął. Pierwszy raz, kiedy został drugim co do wielkości w USA (zaraz po Microsoftzie) producentem oprogramowania komputerowego i sieciowego. Następnie, gdy stał się jednym z największych doradców w dziedzinie technologii informatycznej i Internetu, konkurując z takimi firmami, jak Accenture. I wreszcie – kiedy zaczął oferować usługi zewnętrzne, rywalizując z konkurentami w rodzaju EDS. W rezultacie IBM ominął pojawiające się zagrożenia w dziedzinie sprzętu komputerowego, podnosząc kompetencje firmy w dziedzinie oprogramowania i usług. Dzięki temu firma nadal pozostaje jednym z liderów technologii informatycznej oraz unika walki cenowej, z którą borykać się obecnie m.in. połączone HP-Compaq.

Król kontrrewolucji

Omówione powyżej kontrrewolucyjne strategie nie muszą być stosowane oddzielnie. W praktyce inteligentni liderzy rynkowi często sięgają po więcej niż jedną z nich, aby przeciwdziałać grożącym im rewolucjom. Dobrym przykładem jest tu amerykański browar Anheuser-Busch, producent piwa marki Budweiser, Bud Lite, Michelob i Busch. W latach 90. firma połączyła kilka kontrrewolucyjnych strategii, aby zmniejszyć zagrożenie ze strony lokalnych producentów i wzmocnić swoją pozycję lidera amerykańskiej branży piwowarskiej.

Na początku lat 90. rynek piwa w USA był pozbawiony gazu naczyniowym dwudniowe piwo z beczki. Tempo jego wzrostu wynosiło zaledwie 1 – 2% rocznie. Tylko jeden z jego segmentów szedł ostro w górę: były to piwa lokalne, produkowane zarówno przez same puby lub niewielkie browary (np. Sierra Nevada Brewing czy Redhook Ale Brewery), jak i przez browary kontraktowe, zlecające produkcję wszystkich swoich piw dużym bądź regionalnym wytwórcom. Jednym z nich był Boston Beer sprzedający markę Samuel Adams.

Chociaż w 1994 roku lokalne piwa posiadały tylko 5% udziału w amerykańskim rynku, to ich sprzedaż rosła od początku dekad w imponującym tempie 25 – 70% rocznie. Lokalne piwa zdobywały młodszych nabywców oraz tych o wysokich i średnich dochodach, podczas gdy marki ogólnokrajowe, takie jak Budweiser, Miller i Coors, w coraz większym stopniu były akceptowane tylko w segmentach osób starszych i o niższych dochodach.

Wygłądało na to, że powodzenie piw lokalnych świadczy o dokonywaniu się fundamentalnej zmiany zwyczajów konsumpcyjnych Amerykanów. Ta sama siła – rosnące zapotrzebowanie na coraz większą różnorodność towarów – zrewolucjonizowała w ostatnich dwudziestu latach rynki kawy i wina. Mniejse winiarnie wypierały Gallo, odpowiednik Anheuser-Busch na rynku wina, pomimo że nie uzyskiwały one korzyści skali. Kawy smakowe przejmowały rynek wielkich marek sprzedawanych przez Procter & Gamble i General Foods. Co gorsza, wzrost spożycia piw lokalnych okazał się zjawiskiem o zasięgu ogólnowiatowym. Cztery największe browary posiadały zaledwie 25% rynku piwa w Niemczech, podczas gdy 1200 małych firm kontrolowało całą resztę rynku. W Holandii lider branży Heineken dzielił rynek z wieloma niewielkimi belgijskimi producentami piw specjalnych, a na rynku chińskim były tysiące lokalnych marek i tylko jedna ogólnokrajowa – Tsingtao.

Prób przewrotu, które się nie powiodły,
nie nazywa się nieudanymi rewolucjami,
tylko rebeliami lub rozruchami.
Dlatego wszystkim wydaje się, że niemal
każda rewolucja kończy się triumfem.

Powodzenie minibrowarów spowodowało, że tradycja na przewagę kosztowa Anheuser-Buscha, wynikająca z masowej produkcji, przestała się liczyć. Ale zaakceptowanie rewolucji byłoby dla browaru bardzo kosztowne. Musiałby on ponieść duże inwestycje, aby naśladować Britain's Bass Brewers, którego browary zostały przeprojektowane w taki sposób, że były w stanie wytwarzać wiele różnych produktów w małych ilościach, wykorzystując niewielkie kadzie i elastyczne linie produkcyjne mniej wydajne niż te stosowane w zakładach Anheuser-Busch.

Browar postanowił spróbować czegoś zupełnie innego i w 1993 roku rozpoczął kontratak od serii posunięć o charakterze strategii powstrzymania. Przede wszystkim wprowadzono kilka produktów blokujących, zakładając Grupę Piw Specjalnych, która rozprowadzała małe ilości jasnych i ciemnych piw lokalnych, takich jak „Red Wolf”

lub „Elk Mountain” oraz słodowego „Elephant Red”, nie które z nich importując z Kanady. Zamiast zastępować główne marki innymi, firma dostarczała na rynek nowe produkty, by jej dystrybutorzy nie brali produktów konkurencyjnych od niezależnych browarów kontraktowych i minibrowarów.

Posunięcie to uzupełniały programy zachęt pieniężnych i innych działań aktywizacyjnych, mające przekonać 900 dystrybutorów do wyłącznego prowadzenia marek browaru. Chociaż kampania ta, zmierzająca do uzyskania „100% udziału w umysłach 70% dystrybutorów”, przyniosła także skutek uboczny w postaci śledztwa zarządnego przez amerykański Departament Sprawiedliwości, to jednak we wrześniu 2001 roku zostało ono umorzone bez podejmowania jakichkolwiek kroków wobec przedsiębiorstwa. Marki blokujące, wraz z rozwiniętą siecią dystrybucji lidera rynkowego, pozwoliły na jakiś czas odsunąć zagrożenie.

Mniej więcej w połowie 1994 roku „gigant znad Missoury”, jak nazywany jest Anheuser-Busch, zdał sobie sprawę z tego, że nie może już dłużej powstrzymywać rewolucji, w związku z czym postanowił ją kształtować. Wkrótce został on pierwszym wielkim browarem, który zainwestował w minibrowar, dokonując zakupu Seattle's Redhook Ale Brewery. Redhook dzięki pieniądзом potentata zbudował kilka nowych zakładów produkcyjnych, w tym

jeden w New Hampshire, a Anheuser-Busch ogłosił, że jego produkty będą rozprowadzane na tradycyjnym rynku browaru Boston Beer w Nowej Anglii. Ten ruch stanowił wyraźny sygnał dla innych minibrowarów. Zdążył on sobie sprawę, że Anheuser-Busch próbuje kształtować rewolucję, wykorzystując firmy, takie jak Redhook, do swoich własnych celów, m.in. do osłabienia impetu najgroźniejszych dla niego, szybko rosnących, lokalnych browarów w rodzaju Boston Beer. Założyciel i dyrektor zarządzający tego ostatniego, Jim Koch, trafnie nazwał to posunięcie „wypowiedzeniem wojny”.

Ruch ten można było odczytać jako znak, że Anheuser-Busch chce wchłonąć rewolucję, sprawiając wrażenie, jak gdyby piwa lokalne były od początku jego pomysłem. I rzeczywiście, firma potwierdziła ten zamiar, ujawniając, że planuje zdobycie połowy wartego 400 milionów

Nieruchawe tankowce i szybkie motorówki

Claudius Hilla

Moje wieloletnie doświadczenie zdobyte w zarządach polskich spółek średniej wielkości pokazało, że można zostać liderem rynkowym, konkurując z dużo większym międzynarodowym rywalem. Powiem więcej, to właśnie krajowi konkurenci są często przeciwnikiem bardziej nieprzewidywalnym i niewygodnym.

Światowi liderzy dysponują wiedzą, kapitałem i zasobami menedżerskimi. Wykorzystują je w specyficzny sposób. Doświadczenie nakazuje im nie tylko nie wzniesąć żadnej rewolucji, ale wręcz unikać jakichkolwiek niespodziewanych sytuacji. Uwielbiają działać według wielokrotnie sprawdzonej, skutecznej strategii. Próby jej zmiany na jednym z lokalnych rynków powodują często sporą irytację wewnątrz organizacji. Propozycje te poddawane są licznym weryfikacjom przez centralne komórki i w rezultacie lokalne oddziały bardzo rzadko – i zazwyczaj z dużym opóźnieniem – zmieniają globalne strategie koncernów.

Dlatego właśnie strategia międzynarodowego lidera rynkowego i związane z nią działania są dla większości konkurentów zazwyczaj łatwo czytelne. Obserwując działania takiego koncernu na kilku rynkach, jesteśmy w stanie precyzyjnie określić, jak wygląda jego oferta, jak pozycjonuje cenowo swoje produkty, kto jest jego docelowym konsumentem, jaką ma strategię komunikacyjną, które kanały dystrybucyjne wykorzystuje itp. Na podstawie takiej analizy można zbudować komplementarną strategię dla swojego przedsiębiorstwa. Międzynarodowi liderzy nie są na przykład zainteresowani niższym segmentem cenowym, zaniebując tak nietypowe dla nich kanały dystrybucyjne, jak drobny, niezrzeszony handel detaliczny lub bazy, nie wprowadzając na rynek produktów, które – według ich przekonania – nie mają globalnego potencjału rynkowego (jak soki owocowe na bazie przecieru marchewkowego).

Dla polskich firm średniej wielkości pojawienie się nowego konkurenta w postaci międzynarodowego lidera rynkowego oznacza wyrok śmierci, a w najlepszym razie – utratę czołowej pozycji. Tymczasem wcale tak być nie musi.

Dzięki właśnie tym „lukom” wiele polskich przedsiębiorstw wyszło zwycięsko z walki z międzynarodowymi liderami. Weźmy wspomniany przykład soków na bazie przecierów, którymi koncerny przez długi czas w ogóle się nie interesowały. Wykorzystała to firma Maspek, budując mocną pozycję rynkową soków „Kubuś”. Z kolei firma Roleski stała się największym polskim producentem musztard, majonezów i ketchupów, mimo silnej konkurencji międzynarodowej, jak Unilever (Helmans) czy Heinz (Pudliszki). Konsekwentnie wykorzystwała zaniedbany przez korporacje segment klientów szukających przede wszystkim dobrego stosunku ceny do jakości.

Pole manewru

Tego typu sukcesy stają się w końcu wydoczne i wywołują reakcję globalnych korporacji. Reakcję zazwyczaj opóźnioną, gdyż zmiany strategii opracowywane są z udziałem komórek centralnych, według reguł koncernu. Stwarza to krajowemu liderowi pole manewru: możliwość dostosowania swojej strategii do zmienionej sytuacji konkurencyjnej. Często przedstawia się obrazowo globalny koncern jako tankowiec, dla którego każda zmiana kierunku jest skomplikowaną operacją, a lokalnych konkurentów jako szybkie, zwrotne motorówki.

Szybsze podejmowanie decyzji na skutek większej samodzielności w zarządzaniu lokalną firmą jest z całą pewnością najskuteczniejszą bronią w walce z międzynarodowymi koncernami o pozycję krajowego lidera. Poza szybkością, mniejsze lokalne firmy mają tę przewagę nad kolosami, że globalna strategia bardzo często nie pozwala tym drugim na pełne

wykorzystanie lokalnego potencjału jakiegś biznesowej idei. Na przykład pod koniec lat 90. można było tak interpretować prawo, by mimo restrykcyjnej ustawy, przeprowadzić masową kampanię reklamową mocnych alkoholi. Wiedzieli o tym wszyscy wielcy w branży. Ale wewnętrzne przepisy nie pozwoliły dużym koncernom wykorzystać tej szansy. Takich ograniczeń nie miał producent wódki „Bols”, który z sukcesem sięgnął po marketingowy pomysł z „łódką Bols”.

Inną możliwością walki z międzynarodową firmą jest zatrudnianie jej byłych pracowników. Większość światowych liderów ma doskonałe systemy naboru najlepszych studentów i ich dalszego wewnętrznego szkolenia, ale liczba ciekawych stanowisk jest znacznie mniejsza od liczby szkolonych osób. Dlatego prawie w każdej międzynarodowej firmie znajdziemy grupę dobrze wyszkolonych, ambitnych i... sfrustrowanych pracowników. Współpraca z lokalnym liderem, która daje możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, jest dla wielu z nich atrakcyjną alternatywą.

Można więc na polskim rynku walczyć o pozycję lidera z globalnymi rywalami, wykorzystując ich niechęć do wzniesienia rewolucji. Lokalny lider powinien tylko połączyć swoją przewagę wynikającą z szybkości podejmowanych decyzji i wiedzy o rodzimym rynku z bogatym know how światowych koncernów.

Claudius Hilla jest prezesem firmy Ambra S.A. Wcześniej pracował m.in. na kierowniczych stanowiskach w firmach Benckiser (obecnie Reckitt-Benckiser) oraz Elbrowery Co. Ltd. Można się z nim skontaktować pod adresem: claudius.hilla@ambra.com.pl

dolarów rynku piw lokalnych w ciągu następnych pięciu lat. Aby wchłonąć zagrożenie, Anheuser-Busch rozpoczął produkcję piw lokalnych we własnych wielkich zakładach, różniąc składniki, temperaturę i proces technologiczny. Zastosowane wówczas techniki wytwórcze przyniosły duże korzyści ekonomiczne, umożliwiając produkowanie szerokiego asortymentu produktów znacznie taniej, niż były to w stanie robić minibrowary. Firma zyskiwała także dzięki korzyściom skali osiąganym w marketingu i dystrybucji.

Niedługo potem przedsiębiorstwo załaziło rynek swoim piwem – od rozprowadzanej na cały kraj linii American Originals do sprzedawanych lokalnie marek, takich jak ZiegenBock (oferowana tylko w Tekasie) czy Pacific Ridge Pale Ale (początkowo dostępna tylko w Kalifornii), a obecnie wciąż sprzedawana tylko na niektórych rynkach w zachodniej części USA). Zainwestowano także w słabnącą markę Michelob, użytą w celu wprowadzenia na rynek kilku tańszych specjalnych piw smakowych, takich jak Michelob Maple Brown Ale, Michelob Winter Brew Spiced, Michelob Amber Bock, Michelob Honey Lager oraz Michelob Pale Ale.

Co najistotniejsze, gigant okazał się zdolny do frontalnego kontrataku, dowodząc, że klienci akceptują lokalne piwo, na którego etykiecie widnieje nazwa wielkiego browaru. Zneutralizowano w ten sposób fundamentalną zasadę, stanowiącą podstawę całej rewolucji, że piwo wysokiej jakości może pochodzić tylko z małego, małego browaru, w którym piwowarstwo traktuje się jak prawdziwą sztukę. Gdy klienci zaakceptowali nowe marki Anheuser-Buscha, firmie udało się przekształcić rewolucję piwa lokalnego z rewolucji minibrowarów w rewolucję piw specjalnych.

Anheuser-Busch nigdy nie próbował ukrywać, że to on sam jest producentem swoich lokalnych marek. Wręcz przeciwnie, wyraźnie to demonstrował, stojąc w opozycji do producentów marek Sam Adams i Pete's Wicked Ale i dyskredytując ich rynkową pozycję. Marki te były bowiem przedstawiane jako pochodzące z małych browarów z sąsiedztwa, podczas gdy faktycznie wytwarzano je w wielkich zakładach produkcyjnych ogólnokrajowych browarów. Miller Brewing stworzyło wręcz wirtualny minibrowar o nazwie Plank Road Brewery, za jego pośrednictwem wprowadzając na rynek takie marki piw lokalnych, jak Red Dog, Plan Road Icehouse i Southpaw Light. Wszystkie one były w rzeczywistości wytwarzane w wielkich zakładach produkcyjnych Millera i Anheuser-Buscha postarali się szybko wyciągnąć to na światło dzienne. Wkrótce wokół wielu z 1250 małych producentów piwa działających w Stanach Zjednoczonych zrobił się szum. Kontrowersje dotyczyły tego, kto właściwie wytwarza sygnowane przez nie produkty, czego efektem były gwałtowne, nieprzychylnie reakcje konsumentów. W ten właśnie sposób Anheuser-Buschowi udało się zdelegitymizować rewolucję piwa lokalnego.

Do końca 1997 roku liczne kontrewolucyjne strategie Anheuser-Buscha stały spustoszenie na rynku piwa lokalnego. Lokalne piwa straciły urok nowości, ponieważ klienci gubili się wśród wielkiego wyboru marek. Minibrowary stały się synonimem minizysków, a setki piwowarów poszły na zieloną trawę.

Z powodu spadku popytu wielu regionalnych producentów piwa zlikwidowało swoje interesy. Zmusiło to browary kontraktowe, których działalność była oparta na zdolnościach produkcyjnych lokalnych wytwórców, do wycofania się z wielu rynków. Cztery największe browary kontraktowe – Boston Beer, Pete's Wicked Ale, Redhook i Pyramid – zanotowały w latach 1996 – 2000 łączny spadek sprzedaży o 24%. Natomiast sytuacja Anheuser-Buscha przedstawiała się dokładnie odwrotnie: jego udział w rynku wzrósł z 44,8% w 1990 roku do prawie 50% w roku 2001. Wyraźnie poprawiły się także wyniki finansowe browaru – jego sprzedaż podniosła się w tym samym czasie o 40%, a zyski – aż o 67%. Anheuser-Buschowi udało się więc zachować strukturę i utrzymać rentowność branży piwowarskiej, a także wzmocnić swoją pozycję lidera rynkowego, nie zarzucając przy tym swoich znanych marek i nie pozbywając się swoich wielkich browarów. Przedsiębiorstwo nie starało się też wchłaniać rewolucji piwa lokalnego aż do chwili, kiedy było do tego dobrze przygotowane. W ostatecznym rozrachunku Anheuser-Busch powrócił do swojej strategii wielkiej marki, odświeżając markę Budweiser i zmniejszając znaczenie piw specjalnych.

Dyrektorów firm przestrzega się często, że sami powinni przewodzić rewolucjom, bo inaczej robi to za nich ktoś inny. Tym samym sugeruje się jednak, że nie są oni w stanie przeprowadzić skutecznej kontrewolucji. Pisząc w 1994 roku książkę „Hiperkonkurencja” (*Hypercompetition*), byłem pod wrażeniem kilku niezwykle skutecznych rynkowych rewolucjonistów i podkreślałem zalety rewolucji. W toku swojej dalszej pracy konsultingowej stwierdziłem jednak, że wielu moich klientów wcale nie chce uczestniczyć w rewolucjach, chce z nimi skończyć. Był to impuls do przeprowadzenia nowych badań, których efektem jest niniejszy artykuł.

Wygodnie jest sądzić, że rewolucje to strategie zwycięskie niejako z definicji – samo słowo „rewolucja” wyklucza niepowodzenie. Przecież prób przewrotu, które się nie powiodły, nie nazywa się nieudanymi rewolucjami, tylko rebeliami, wojnami domowymi, rozruchami lub buntami. Dlatego wszystkim wydaje się, że niemal każda rewolucja kończy się triumfem. Ale prawda jest taka, że nie każda firma nadaje się do wzniecania przewrotu. Dlatego rozsądni liderzy rynkowi nie przewodzą rewolucjom, tylko kontrewolucjom. ▢