

Metoda kanwy strategii jako narzędzie poszukiwania strategii „błękitnego oceanu” – próba interpretacji na przykładzie firmy Marwit

10.1. Założenia i interpretacja podejścia do analizy kanwy strategii

Podstawowe założenia metody kanwy strategii

Metoda kanwy strategii została stworzona przez W.Ch. Kim i R. Mauborgne’a, jako główny schemat analityczny innowacji wartości i tworzenia tzw. błękitnych oceanów¹. Jak twierdzą cytowani autorzy, według tego schematu można zarówno dokonać diagnozy aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa w znanej przestrzeni rynkowej (branży, rynku), jak i zidentyfikować działania zmierzające do zbudowania strategii „błękitnego oceanu”².

Metoda kanwy strategii, jakkolwiek mało znana i niezwyklowana dostatecznie w praktyce, warta jest zainteresowania ze względu na nowatorskie podejście do poszukiwania obszarów działalności przedsiębiorstwa i strategii konkurencji. Twórcy kanwy strategii dowodzą, że strategie firm tworzone w nawiązaniu do zachowań konkurentów (w istniejących obszarach) nie przyniosą sukcesu, gdyż przedsiębiorstwa starają się pokonać konkurentów, wytwarzając te same produkty (usługi) w sposób bardziej efektywny. Prowadzi to do wzrostu presji cenowej i siły przetargowej dostawców, klientów i innych uczestników rynku, a w efekcie do zaostrożenia

¹ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005; W.Ch. Kim jest profesorem strategii i zarządzania międzynarodowego INSEAD w Bostonie, a R. Mauborgne – profesorem INSEAD w Fontainebleau we Francji.

² W.Ch. Kim, R. Mauborgne, op.cit. s. 47.

konkurencji³. Możliwości rozwoju daje nie dalsza rywalizacja z konkurencją, ale wykreowanie „błękitnych oceanów” – nowej przestrzeni rynkowej⁴. Takie działania strategiczne, określane mianem „innowacji wartości”, kreują nowy popyt i prowadzą do tworzenia nowych wartości zarówno dla firm, jak i dla klientów.

Dostrzeganie i akcentowanie znaczenia dla sukcesów przedsiębiorstwa innowacji, nowego popytu i poszukiwania nowych źródeł wartości nie jest nowe. Wystarczy tu wymienić podejścia P.F. Druckera, G. Hamela, C.K. Prahalada, T. Copelanda, T. Kollera i J. Murrina⁵. Wskazywano w nich na potrzebę generowania opcji strategicznych opartych na fundamentalnie innych strategiach, o odmiennym zakresie i logice, tworzących nowe lub dodatkowe wartości. Jak się wydaje, cytowani autorzy poszli dalej, wskazując, w jaki sposób, poprzez trwałą strategię odróżniania się od konkurencji, stworzyć fundament przyszłego sukcesu i za pomocą jakich narzędzi sformułować oryginalną strategię „błękitnego oceanu”, czyli oderwać się od konkurencji i otworzyć nową przestrzeń rynkową.

Podstawowe narzędzia i ogólny schemat analizy

Nie przedstawiając w szczegółach procedury analizy poszukiwania i tworzenia strategii „błękitnego oceanu” (prezentują ją cytowani autorzy), warto zwrócić uwagę przede wszystkim na wykorzystywane narzędzia analityczne oraz interpretację niektórych możliwych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo przy poszukiwaniu nowych podejść do prowadzenia biznesu i formułowania strategii.

W celu zbudowania strategii „błękitnego oceanu” W.Ch. Kim i R. Mauborgne proponują wykorzystanie trzech podstawowych narzędzi analitycznych:

- kanwy strategii,
- schematu czterech działań – w celu rekonstrukcji elementów dla nabywcy i stworzenia nowej wartości,
- odpowiedniego schematu działań w celu stworzenia nowej krzywej wartości⁶.

Jak zaznaczono na wstępie, kanwa strategii stanowi nowatorskie i interesujące narzędzie analizy strategii „błękitnego oceanu”. Podstawowym jej elementem jest

³ Powstają tzw. czerwone oceany rywali walczących o kurczącą się pulę zysków. Ibidem, s. 47.

⁴ Cytowani autorzy oparli się przy tworzeniu swojej teorii na badaniach 150 posunięć strategicznych obejmujących ponad 100 lat i 30 branż.

⁵ Por. m.in. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992; G. Hamel, C.H. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999; T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997. Por. także *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań, 2002.

⁶ Opis tych narzędzi podano za: W.Ch. Kim, R. Mauborgne, op.cit., s. 45–73.

krzywa wartości, zużywających w danej kującego wolnej tych dwóch krzywych dokonującej reor

Podstawą wyk (głównych konkurencji i inwestow tywy rynku (przy są na osi poziomej cje (ewentualnie dłowo określić za przedsiębiorstw

Trudniejsze , polegający na oc niu do każdego l czynnika, tym v wanej do nabyw krzywej wartości

Kanwa strateg wej analizy – po: konkretnego prz o rekonstrukcję logikę konkuren

Logika rozu skomplikowane formułowania g cyjności i ich oc wieństwie do ist nej. Pomocne s kacji. Szczególn

⁷ Przy identyfik strategicznej, takie j w danej branży, me lowe, pozwalające n

⁸ Tradycyjna log zywanie istniejącyc

konkurencją, ale
Takie działania
popyt i prowadzą
r.
siębiorstwa innowa-
nowe. Wystarczy
a, T. Copelanda,
ania opcji strate-
iennym zakresie
ytowani autorzy
różniania się od
jakich narzędzi
ać się od konku-

ania i tworzenia
o zwrócić uwagę
rpretację niektó-
zy poszukiwaniu

i R. Mauborgne
tych:

nabywcy i stwo-

wej wartości⁶.
cie i interesujące
elementem jest

ów. Ibidem, s. 47.
osunięć strategicz-

/E, Warszawa 1992;
a 1999; T. Copeland,
Warszawa 1997. Por.
awnictwo Naukowe

krzywa wartości, z punktu widzenia nabywcy, wykreślana dla przedsiębiorstw reali-
zujących w danej branży określone typowe strategie oraz dla przedsiębiorstwa poszu-
kującego wolnej przestrzeni rynkowej – strategii „błękitnego oceanu”. Porównanie
tych dwóch krzywych wartości pozwala na zrozumienie strategicznego profilu firmy
dokonującej reorientacji swojej strategii.

Podstawą wykreślenia krzywej wartości (kanwy strategii) typowej dla danej branży
(głównych konkurentów) jest identyfikacja zakresu kluczowych czynników konku-
rencji i inwestowania w tej branży, czyli przedstawienie struktury branży z perspek-
tywy rynku (przy graficznym przedstawieniu kanwy strategii informacje te ukazywane
są na osi poziomej)⁷. Znając specyfikę branży oraz posiadając odpowiednie informa-
cje (ewentualnie korzystając z opinii ekspertów branżowych), można w miarę praw-
dłowo określić zestaw kluczowych czynników konkurencji w branży, w której dane
przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Trudniejsze zadanie stanowi drugi krok przy budowie krzywej wartości,
polegający na ocenie oferty (jej poziomu) kierowanej do nabywców w odniesie-
niu do każdego kluczowego czynnika konkurencyjności. Im wyższa ocena danego
czynnika, tym wyższy jego wkład w wartość dla nabywcy (poziom oferty kiero-
wanej do nabywcy w zakresie każdego z czynników obrazuje oś pionowa wykresu
krzywej wartości).

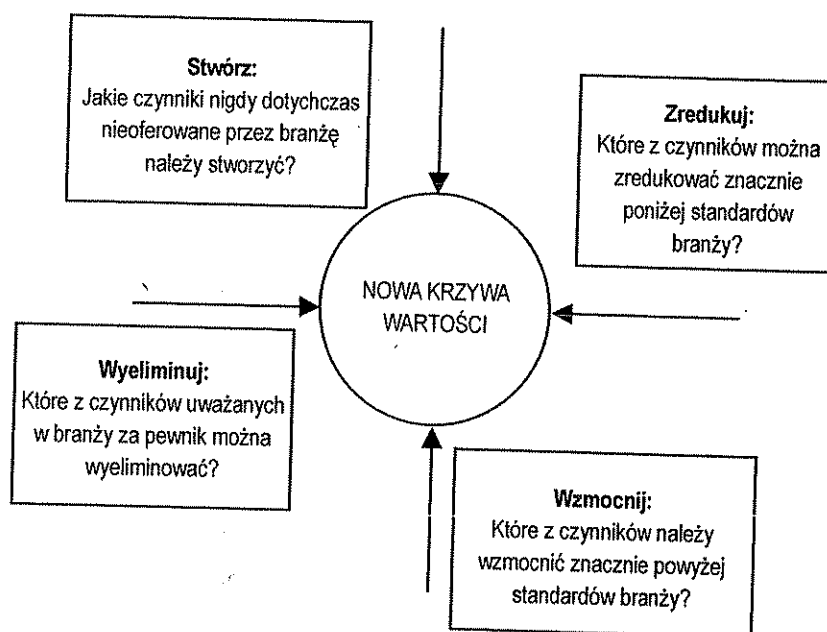
Kanwa strategii dla branży (typowych konkurentów) stanowi punkt wyjścia właści-
wej analizy – poszukiwania strategii „błękitnego oceanu”, czyli reorientacji strategii
konkretnego przedsiębiorstwa. Jak formułują autorzy kanwy strategii, chodzi tutaj
o rekonstrukcję wartości nabywcy przenikającą przez granice branży, czyli o nową
logikę konkurencji⁸.

Logika rozumowania jest w zasadzie prosta, ale przeprowadzenie analizy
skomplikowane merytorycznie i proceduralnie, zwłaszcza w odniesieniu do
formułowania granic rynku, określenia innych, nowych czynników konkuren-
cyjności i ich oceny, poszukiwania nowych klientów, tzw. nieklientów (w przeci-
wieństwie do istniejących w branży), oraz wyboru właściwej sekwencji strategicz-
nej. Pomocne są tutaj zaproponowane narzędzia opisywane w cytowanej publi-
kacji. Szczególną uwagę należy zwrócić na tzw. schemat czterech działań (drugie

⁷ Przy identyfikacji czynników konkurencyjności mogą być pomocne tradycyjne metody analizy
strategicznej, takie jak: metoda kluczowych czynników sukcesu i strategicznych profili przedsiębiorstw
w danej branży, metoda analizy pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera czy niektóre metody portfe-
lowe, pozwalające na określenie atrakcyjności sektora.

⁸ Tradycyjna logika to oferowanie nabywcom oferty lepszej od oferty konkurentów, czyli rozwią-
zywanie istniejących problemów w branży. Por. W.Ch. Kim, R. Mauborgne, op.cit., s. 50.

z podstawowych narzędzi analitycznych strategii „błękitnego oceanu”), wskazujący na rodzaj działań przedsiębiorstwa prowadzących do zmiany własnej struktury kosztów (działania: wyeliminuj, zredukuj) oraz zwiększenia wartości dla nabywcy i tworzenia nowego popytu (działania: wzmocnij, stwórz). Schemat ten przedstawiono na rysunku 10.1.



Rysunek 10.1. Schemat czterech działań w poszukiwaniu strategii „błękitnego oceanu”.

Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 54.

- Podsumowując, metoda kanwy strategii sprowadza się do trzech etapów analizy:
- wyznaczenia profilu strategicznego sektora przez identyfikację podstawowych kryteriów i atrybutów (czynników konkurencyjności) charakteryzujących dany rynek,
 - wykreślenia profili konkurencyjnych obecnych i potencjalnych konkurentów (krzywa wartości sektora),
 - wyznaczenia krzywej wartości analizowanego przedsiębiorstwa, poprzez określenie, które z wymienionych wcześniej czynników konkurencyjności są istotne oraz jakie nowe czynniki będą decydować o tym, że przedsiębiorstwo znajdzie nową przestrzeń rynkową.

Możliwości wy

Kanwa strat
wszechniona w
dury analizy, n
temat strategii
ści⁹. Asumpten
omawianej kon

Tabela 10.1. Od k

Obszary
Branża
Grupa strategiczn
Grupa nabywców
Zakres oferty prod lub usługi
Orientacja funkcjonalno- emocjonalna
Czas

Źródło: W.Ch. Kim, R

Przedstawior
są nazywane str
dążą do wprow

⁹ Próbę przedsta
w p. 10.2.

Możliwości wykorzystania

Kanwa strategii jako narzędzie analityczne prawdopodobnie nie będzie rozpowszechniona w praktyce bez dodatkowych wskazówek co do szczegółowej procedury analizy, może ona jednak stać się przesłanką nowego myślenia i dyskusji na temat strategii przedsiębiorstw poszukujących nowych obszarów swojej działalności⁹. Asumptem do takiej dyskusji może być schemat przedstawiony przez autorów omawianej koncepcji strategii „błękitnego oceanu”, zamieszczony w tabeli 10.1.

Tabela 10.1. Od konkurencji „łeb w łeb” do strategii „błękitnego oceanu”

Obszary	Konkurencja „łeb w łeb”	Strategia „błękitnego oceanu”
Branża	koncentracja na rywalach w branży	obserwacja alternatywnych branż
Grupa strategiczna	koncentracja na pozycji konkurencyjnej w ramach grupy strategicznej	obserwacja różnych grup strategicznych w branży
Grupa nabywców	koncentracja na lepszej obsłudze grupy nabywców	przedefiniowanie grupy produktów i usług komplementarnych
Zakres oferty produktu lub usługi	koncentracja na maksymalizacji wartości produktu lub usługi w granicach wyznaczonych przez własną branżę	obserwacja oferty produktów i usług komplementarnych
Orientacja funkcjonalno-emocjonalna	koncentracja na cenie w ramach istniejącej orientacji funkcjonalno-emocjonalnej branży	ponowne rozważenie funkcjonalno-emocjonalnej orientacji branży
Czas	koncentracja na przystosowaniu do zewnętrznych trendów, w miarę jak się pojawiają	uczestniczenie w kształtowaniu zewnętrznych trendów

Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne, op.cit., s. 124.

Przedstawione w tabeli 10.1 działania podejmowane są częściowo – choć nie są nazywane strategiami „błękitnego oceanu” – przez firmy innowacyjne, które dążą do wprowadzania na rynek wielu innowacji, a więc produktów zupełnie

⁹ Próbę przedstawienia kanwy strategii dla jednego z polskich przedsiębiorstw zaprezentowano w p. 10.2.

nowych i niewystępujących dotychczas na rynku, udoskonalonych wersji istniejących produktów, nowych marek itp.¹⁰ Wykorzystanie ich doświadczeń oraz podejścia do strategii „błękitnego oceanu” może być pomocne zarówno przy tworzeniu nowych firm, jak i przy przebudowie strategii firm już działających na określonym rynku.

10.2. Wykorzystanie metody kanwy strategii w poszukiwaniu nowej przestrzeni rynkowej – przykład firmy Marwit

Ogólna charakterystyka rynku soków, nektarów i napojów niegazowanych oraz firmy Marwit

Rynek soków, nektarów i napojów niegazowanych to według danych firmy Nielsen jedna z trzech najważniejszych kategorii wśród napojów bezalkoholowych. Czynnikiem wyróżniającym powyższe kategorie jest stopień zawartości soku owocowego. Naturalne soki są wyciskane z owoców i nie mają z swoim składzie wody. W skład nektaru wchodzi woda, cukier i sok (ponad 25%). W przypadku napojów niegazowanych sok owocowy stanowi poniżej 25% zawartości produktu. Rynek soków, nektarów i napojów niegazowanych to jeden z najbardziej rozwiniętych i konkurencyjnych rynków tego typu w Europie. W Polsce jego wartość można oszacować na ok. 2,6 mld zł w 2006 r.¹¹ Eksperci przewidują stały rozwój kategorii soków, nektarów i napojów niegazowanych w przyszłości w związku z ich niskim spożyciem per capita w porównaniu z innymi krajami europejskimi¹². Najwięksi gracze na polskim rynku to: Maspex, Agros Nova i Hortex. W ich rękach znajduje się 70% rynku według wartości sprzedaży, z tym że zdecydowanym liderem, z udziałem niemal 40%, jest przedsiębiorstwo Maspex (rysunek 10.2)¹³.

¹⁰ Por. A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000. Cytowani autorzy podają przykłady polskich firm innowacyjnych oraz interpretują sposób ich dochodzenia do sukcesu rynkowego.

¹¹ Oszacowanie własne na podstawie danych z: <http://www.detaldzisiaj.com.pl/>, marzec 2007.

¹² <http://www.ftgroup.pl/>, marzec 2007.

¹³ <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/archiwum/2006/05/raporty-01.html>, marzec 2007.

Rysunek 10.2.

Źródło: <http://www.marwit.com.pl/>

Marwit j
warzywnego
ści przedsię
koło Torunia
gospodarstw
rodziny, post
dzie w niez
konjunktura
jętych pomi
produkcyjny
produkcja w
firma Marwi
W realizacji
ARiMR¹⁵. K

¹⁴ Por. Nap

¹⁵ <http://www.marwit.com.pl/>

¹⁶ <http://www.marwit.com.pl/>

h wersji istnieje-
zeń oraz podej-
przy tworzeniu
ch na określo-

iii
rkowej

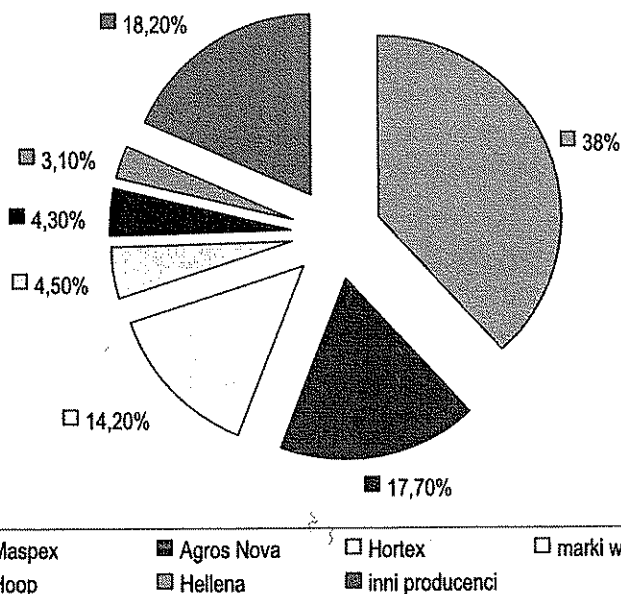
wanych oraz

; danych firmy
zalkoholowych.
ści soku owoco-
składzie wody.
padku napojów
u. Rynek soków,
ych i konkuren-
a oszacować na
oków, nektarów
ciem per capita
olskim rynku to:
według wartości
6, jest przedsię-

z, Difin, Warszawa
pretują sposób ich

il/, marzec 2007.

nl, marzec 2007.



Rysunek 10.2. Ranking producentów soków, nektarów i napojów niegazowanych według wartości sprzedaży w 2005 r.

Źródło: <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/archiwum/2006/05/>

Marwit jest firmą produkcyjno-handlową i działa w sektorze przetwórstwa warzywnego. W 2006 r. jej udział w rynku szacowano na 1,1%¹⁴. Początki działalności przedsiębiorstwa sięgają 1993 r., a siedziba firmy znajduje się w Złejwsi Wielkiej koło Torunia. Po ukończeniu szkoły średniej pewien rolnik, właściciel niewielkiego gospodarstwa rolnego niegwarantującego dochodów wystarczających na utrzymanie rodziny, postanowił rozpocząć dodatkową działalność gospodarczą. Chciał się sprawdzić w nieznanym na rynku lokalnym przedsięwzięciu oraz uniezależnić od wahań koniunkturalnych w rolnictwie. Początkowo produkcja soku odbywała się w wynajętych pomieszczeniach, była niewielka i przeznaczona tylko na lokalny rynek. Cykl produkcyjny był słabo zmechanizowany, w zakładzie zatrudniano 12 osób. Z czasem produkcja wzrosła, powiększył się również rynek odbiorców. We wrześniu 1996 r. firma Marwit została przeniesiona do nowo wybudowanych, nowoczesnych obiektów. W realizacji przedsięwzięcia właściciel korzystał z kredytów preferencyjnych z dopłatą ARiMR¹⁵. Kapitał spółki w całości pozostał w polskich rękach¹⁶. W sezonie przed-

¹⁴ Por. *Napoje za miliardy tylko dla najsilniejszych*, „Rzeczpospolita”, 19.03.2007.

¹⁵ <http://www.agrinpol.pl/marwit>, marzec 2007.

¹⁶ <http://www.marwit.pl/>, luty 2007.

siębiorstwo przerabia ok. 4,5 tys. ton korzeni marchwi. Obecnie w firmie zatrudnionych jest 96 osób. Zatrudnienie to pozwala na pełne wykorzystanie istniejącej mocy przerobowej¹⁷. Gama produktów oferowanych przez Marwit jest bardzo wąska. Firma produkuje pięć smaków soków w butelkach 250 ml pod jedną marką. Dodatkowo posiada w swojej ofercie zestaw świeżych marchewek.

Marwit jest liderem na rynku w produkcji świeżych soków. Strategia firmy znacząco różni się od strategii firm działających w kategorii soków, nektarów i napojów niegazowanych¹⁸. Marwit stworzył nowy segment świeżych soków w swojej kategorii. Firma otrzymała wiele nagród i wyróżnień: „Przedsiębiorstwo Fair Play 2005”, „Korona 2005”, „Medal Europejski”, „Coolbrand Polska 2005”, „Polski Sukces” itd.

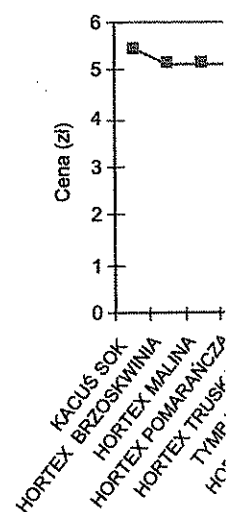
Krzywa wartości – kluczowe czynniki konkurencyjności w branży soków i napojów niegazowanych

Spożywanie niegazowanych napojów, soków owocowych i warzywnych deklaruje ponad 2/3 Polaków (67,1%). Po wyżej wymienione kategorie sięga raz dziennie lub częściej 15,5% badanych amatorów napojów i soków, 3–6 razy w tygodniu prawie co czwarta osoba (24,6%), przynajmniej dwa razy w tygodniu 24,8%, a raz w tygodniu lub rzadziej 35,1%¹⁹. Strategie większości firm w branży są bardzo zbliżone i zbudowane w oparciu o te same czynniki konkurencyjności, takie jak cena, dostępność, smak czy szerokość asortymentu. Producenci soków wychodzą z założenia, że rynek soków, nektarów i napojów niegazowanych charakteryzuje się znaczną elastycznością cenową. Inaczej mówiąc, konsumenci przy wyborze soków w dużej mierze kierują się ceną i są bardzo wrażliwi na jej zmiany. Porównując średnie ceny napojów w przeliczeniu na 1 litr, można stwierdzić, że ich zróżnicowanie nie jest duże. Ceny soków (zawartość koncentratu powyżej 25%) kształtują się od 3,92 do 5,42 zł, natomiast ceny nektarów od 2,85 do 3,91 zł (rysunek 10.3). Piszac o cenie, nie sposób nie wspomnieć o drugim czynniku konkurencyjności, jakim jest koszt dystrybucji. Producenci, dbając o niskie ceny swoich produktów, optymalizują koszty logistyczne. Dostawy odbywają się najczęściej kilka razy w miesiącu, a produkty mają długi termin przydatności do spożycia.

¹⁷ <http://www.agrinpol.pl/marwit>, marzec 2007.

¹⁸ Klasyfikacja według Nielsena.

¹⁹ <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/archiwum/online04/04/raport2.html>, marzec 2007.



Rysunek 10.3. Porównanie cen soków i nektarów

Zródło: opracowanie własne, <http://83.16.213.226/z>

Na rysunku widać, że ceny soków i nektarów w branży są bardzo zbliżone. Oprócz ceny, w tej branży (sektorze) istotnym czynnikiem konkurencyjności jest sposób przygotowania i przechowywania produktów. Zmiana sposobu przygotowania i przechowywania może poprawić smak i wartość odżywczą produktów. Dotyczy to zwłaszcza soków i nektarów. W swojej ofercie firmy oferują różne rodzaje soków (różna forma i pakowanie), które pojawiają się na rynku. Wśród nich znajdują się soki z kwasu foliowego.

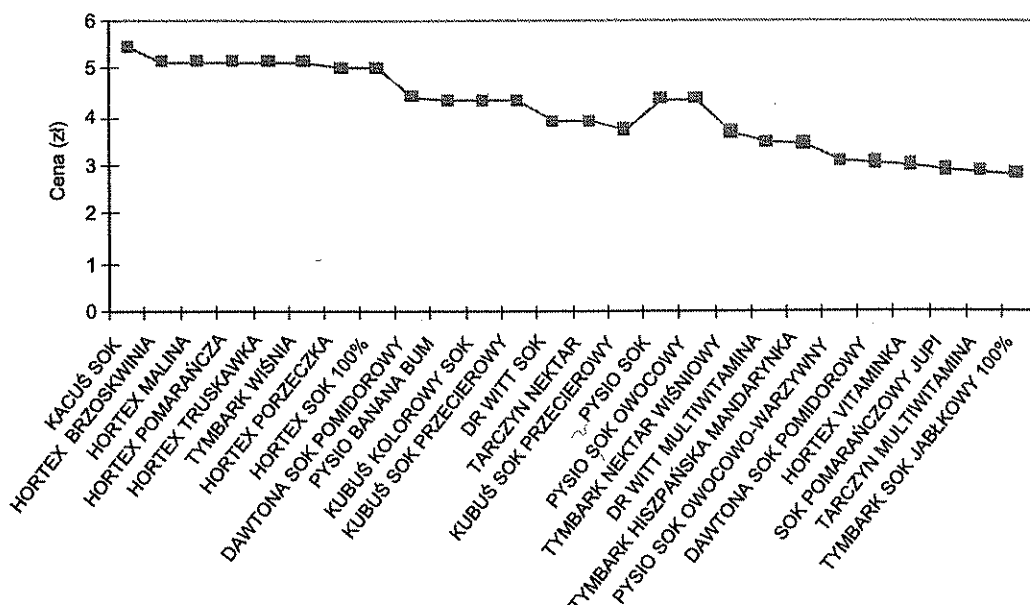
²⁰ W przypadku ingerencji producenta

w firmie zatrudnienie istniejącej mocy bardzo wąska. Firma marką. Dodatkowo

ategia firmy znaczącoów i napojów niegawojej kategorii. Firma 2005”, „Korona 2005”, td.

ży soków i napojów

arzywnych deklarujeęga raz dziennie lub tygodniu prawie co%, a raz w tygodniu zo zbliżone i zbudo-k cena, dostępność, z założenia, że rynek aczną elastycznością tej mierze kierują się ny napojów w prze-st duże. Ceny soków 42 zł, natomiast ceny osób nie wspomnieć i. Producenci, dbając . Dostawy odbywają nin przydatności do

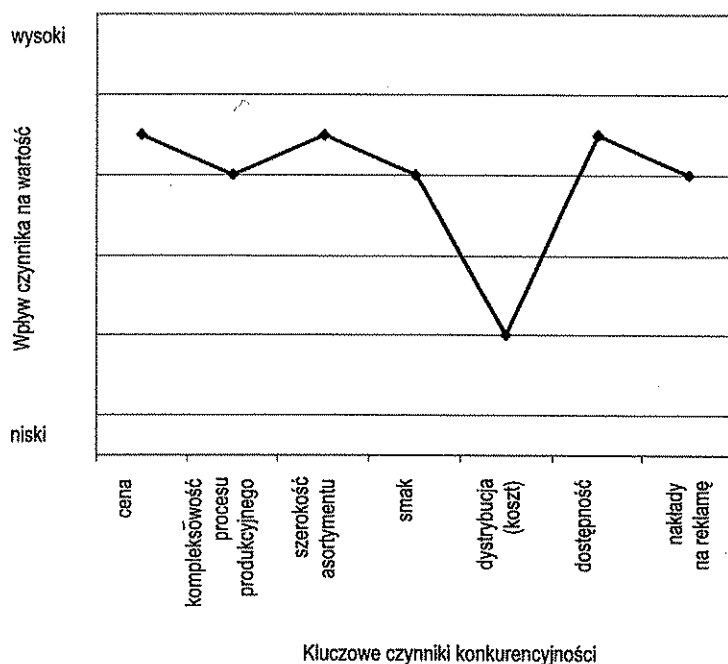


Rysunek 10.3. Porównanie cen soków i nektarów na podstawie danych z wybranych sklepów internetowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.hipernet24.pl/>, luty 2007; <http://www.ogrom.pl/>, luty 2007; <http://83.16.213.226/zakupy>, marzec 2007.

Na rysunku 10.4 zaprezentowano typową krzywą wartości dla przedsiębiorstwa w branży. Oprócz ceny i dystrybucji do kluczowych czynników konkurencyjności dla tej branży (sektora) zaliczono ponadto: kompleksowość procesu produkcyjnego, szerokość asortymentu, smak, dostępność i nakłady na badania. Warto zwrócić uwagę na czynnik: sposób i kompleksowość produkcji. Firmy stosują najczęściej kosztowne i złożone procesy produkcyjne, których celem jest skuteczne wydłużenie terminu przydatności do spożycia – pasteryzacja, stosowanie środków konserwujących. Drugi cel to poprawa smaku i wyglądu poprzez dodawanie różnych substancji smakowych i barwiących. Dotyczy to głównie kategorii nektarów i napojów niegazowanych²⁰. Poprzez odróżnienie smakowe czy wizualne producenci starają się przyciągnąć uwagę klientów, a gama oferowanych produktów jest bardzo duża. Najczęściej każda z firm posiada w swoim portfolio kilka marek, w ramach których oferuje kilka rodzajów opakowań (różna forma i pojemność) i wiele wyszukanych wariantów smakowych; ostatnio np. pojawiają się liczne soki z owoców tropikalnych, miksy, soki z dodatkami witamin, kwasu foliowego, błonnika, mleka, wapnia, a także wody mineralnej.

²⁰ W przypadku soków funkcjonują restrykcyjne przepisy Unii Europejskiej, zatem możliwości ingerencji producentów w skład produktu są mocno ograniczone.



Rysunek 10.4. Krzywa wartości rynku soków, nektarów i napojów niegazowanych

Źródło: opracowanie własne

Producenci soków, nektarów i napojów niegazowanych przywiązują ogromną rolę do formy komunikacji z klientem, jaką jest reklama telewizyjna. Najwięksi gracze (Maspex Wadowice, Agros Nova) przeznaczają rocznie nawet ponad 30 mln zł na tę formę promocji²¹. Inny, równie ważny czynnik konkurencji to dostępność na rynku i na półce (każda firma dąży do tworzenia planogramów u swoich klientów, tak aby móc jak najlepiej eksponować i sprzedawać swoje produkty). Potwierdza się tutaj stara marketingowa zasada: „im szersza dystrybucja i im większa obecność na półce, tym większy udział w rynku”. Można zatem wysnuć wniosek, że klienci nie widzą znaczących różnic pomiędzy ofertą poszczególnych producentów i w swych wyborach kierują się łatwością zakupu danego soku czy napoju.

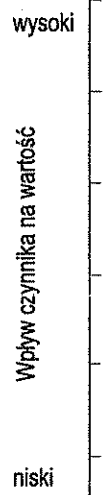
Reasumując, strategie przedsiębiorstw w branży nie różnią się w istotny sposób i są stworzone w oparciu o te same czynniki konkurencyjności. Na rynku toczy się ostra walka pomiędzy producentami. Rynek jest silnie skoncentrowany (trzech głównych

²¹ Źródło: TNS OBOP (monitoring TV), dane za okres od listopada 2004 r. do października 2005 r., <http://www.detaldzisiaj.com.pl/default.asp?show=page&id=8539>, marzec 2007.

graczy ma ponad
oferują coraz bar
nia, jednak krąg l
rają sobie nawza

Próba nakreśle
oceanu”

Jak już wcześ
firm w branży. F
trendowi ku zdro
które zaspokajaj
nie. Na rysunku



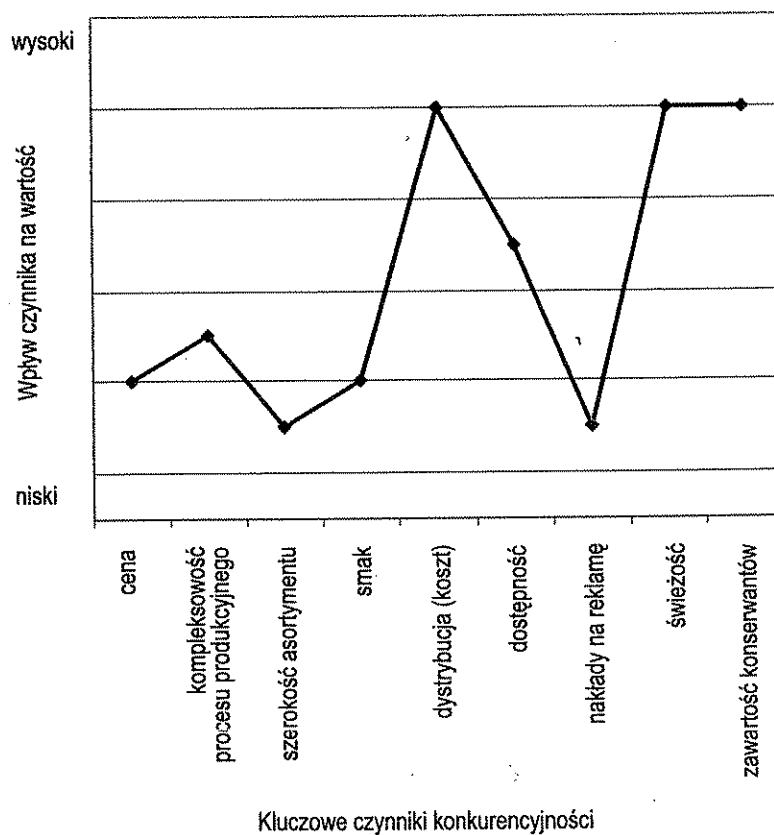
Rysunek 10.5. Krzywa wartości rynku soków, nektarów i napojów niegazowanych

Źródło: opracowanie własne

graczy ma ponad 70% udziału w rynku). W wyniku nasilającej się konkurencji firmy oferują coraz bardziej oryginalne smaki soków i coraz bardziej innowacyjne opakowania, jednak krąg klientów w branży nie zmienia się znacząco. Przedsiębiorstwa odbierają sobie nawzajem udziały w rynku i dzielą się ograniczoną pulą zysków.

Próba nakreślenia krzywej wartości dla firmy Marwit – strategia „błękitnego oceanu”

Jak już wcześniej wspomniano, strategia firmy Marwit różni się od strategii innych firm w branży. Przedsiębiorstwo wychodzi naprzeciw coraz bardziej popularnemu trendowi ku zdrowemu trybowi życia. Konsumenci szukają coraz częściej produktów, które zaspokajają ich potrzeby zdrowego żywienia, a cena ma drugorzędne znaczenie. Na rysunku 10.5 przedstawiono krzywą wartości firmy Marwit.



Rysunek 10.5. Krzywa wartości firmy Marwit

Źródło: opracowanie własne.

Marwit postawił na świeże (zdrowe) soki, które nie zawierają żadnych konserwantów. Świeżość i brak środków konserwujących to nowe, niespotykane do tej pory w branży wartości, które firma zaoferowała swoim starym i nowym klientom. Marwit odkrył tym samym „błękitny ocean” nabywców, którzy ponad wszystko cenią sobie zdrowy tryb życia, a nie mają czasu na przygotowywanie samodzielnie świeżych soków. Produkty firmy są naturalnie mętne, niebarwione i niesłodzone. W procesie produkcji soków przedsiębiorstwo nie stosuje pasteryzacji. Pozwala to na zachowanie naturalnych właściwości odżywczych i składników, witamin, świeżego zapachu i smaku owoców lub warzyw²². Proces pasteryzacji wymaga podgrzania soku do temperatury ok. 70° C, co powoduje zmianę barwy, smaku, zapachu oraz zniszczenie większości makro- i mikroelementów, a to znacznie obniża właściwości odżywcze i pozbawia sok prawie wszystkich witamin²³. Wpływ na jakość i świeżość produktów ma także stworzenie przez firmę wysokich standardów dla producentów warzyw i owoców:

- najlepsze odmiany marchwi, selera, jabłka i buraka,
- odpowiednia barwa i najwyższe walory smakowe,
- obszar upraw wolny od wpływu przemysłu i dróg szybkiego ruchu,
- GAP (tzw. dobra praktyka rolnicza) – zachowanie najwyższych standardów w stosowaniu nawozów i środków ochrony roślin (np. marchew musi spełniać zakładową normę zawartości azotanów do 250 mg/kg, a polska norma to 500 mg/kg)²⁴.

Brak konserwantów i barwników powoduje, że i koszty procesu produkcyjnego są niższe niż u konkurencji. Nie ma potrzeby tworzenia półproduktu w postaci przecieru, który trzeba wymieszać, osłodzić i ubarwić różnymi składnikami, a następnie zakonserwować.

Marwit stawia na klientów, którzy cenią sobie aktywny tryb życia oraz zdrową żywność i są w stanie za nią zapłacić. Oferta firmy jest adresowana także do osób, które nie piły wcześniej soków (niemowlaki, kobiety w ciąży) z powodu dużej zawartości środków konserwujących. Cena i szerokość asortymentu przestają być kluczowym czynnikiem konkurencji. Cena w przeliczeniu na 1 l soków Marwit jest znacznie powyżej cen konkurencji²⁵, a asortyment jest bardzo ograniczony. Przedsiębiorstwo oferuje jedynie pięć smaków i tylko w jednym rodzaju opakowania (butelka 250 ml):

- jednodniowy sok marchewkowy,
- jednodniowy sok marchewkowo-selerowy,

- surowy sok j...
- świeży sok p...
- jednodniowy

Dla porówna...
Fortuna, Garder...
tów smakowych...
nych (300 ml)²⁶.

Koszty distr...
soki mają bardz...
sok pomarańczo...
które każdego d...
do kilkunastu sz...
odwiedza codzi...
chana każdego d...
z branży robią d...
produktów, opty...

Marwit sprz...
tradycyjny kana...
naniu z rywalami...
oraz w sklepach...
punktów sprzed...
soki Marwit mo...
dostępność wią...
sklepu codzienn...
osoby ceniące s...
naturalny produ...

Przy porówn...
promocji widać...
Nakłady na rek...
szczędzi środkó...
oglądanych rekl...

²² <http://www.marwit.pl/player.html>, marzec 2007.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

²⁵ 9,57 zł. Na podstawie: <http://www.hipernet24.pl/>, luty 2007; <http://www.ogrom.pl/>, luty 2007; <http://83.16.213.226/zakupy>, marzec 2007.

²⁶ <http://www.>

²⁷ Olgierd Świk...
wicz-Rembelska, p...
Wyborczej”, 10.05.

²⁸ <http://www.>

²⁹ <http://www.>

adnych konser-
kane do tej pory
ientom. Marwit
stko cenią sobie
świeżych soków.
ocenie produkcji
owanie natural-
apachu i smaku
cu do tempera-
czenie większo-
wczę i pozbawia
któw ma także
yw i owoców:

- surowy sok jabłkowy,
- świeży sok pomarańczowy,
- jednodniowy sok buraczkowo-jabłkowy.

Dla porównania, w portfolio Agros Nowa znajduje się pięć popularnych marek: Fortuna, Garden, Pysio, Dr Witt, Tarczyn. Tylko marka Fortuna oferuje 16 wariantów smakowych nektarów i soków w kartonach o pojemności 1 l i butelkach szklanych (300 ml)²⁶.

Koszty dystrybucji stanowią w budżecie firmy Marwit znaczącą pozycję. Świeże soki mają bardzo krótki termin przydatności do spożycia (sok marchwiowy – 1 dzień, sok pomarańczowy – 3 dni). Baza transportowa firmy liczy 130 samochodów-chłodzi, które każdego dnia dostarczają do każdego sklepu świeże soki (najczęściej od kilku do kilkunastu sztuk). Sieć dystrybucji składa się z 10 oddziałów. Każdy z kierowców odwiedza codziennie ok. 60 punktów sprzedaży, a łączna ilość kilometrów przejechana każdego dnia przez samochody przekracza 15 tys.²⁷ Dla porównania, inne firmy z branży robią dostawy najczęściej kilka razy w miesiącu i dostarczają znaczne ilości produktów, optymalizując tym samym koszty logistyczne.

Marwit sprzedaje swoje produkty zarówno poprzez nowoczesny, jak i poprzez tradycyjny kanał dystrybucji, jednak dostępność soków firmy jest mniejsza w porównaniu z rywalami w branży. Soki można kupić w większości sklepów detalicznych oraz w sklepach wielkopowierzchniowych. Sieć dystrybucji nie obejmuje małych punktów sprzedaży typu kioski czy małe sklepiki osiedlowe. Od niedawna natomiast soki Marwit można kupić w amerykańskiej sieci szybkiej obsługi Subway²⁸. Niepełna dostępność wiąże się ze specyfiką dystrybucji w firmie Marwit (dostawy do każdego sklepu codziennie), ponadto zarządzający firmą zapewne wychodzą z założenia, że osoby ceniące sobie zdrowy tryb życia są w stanie podjąć pewien wysiłek, aby dostać naturalny produkt.

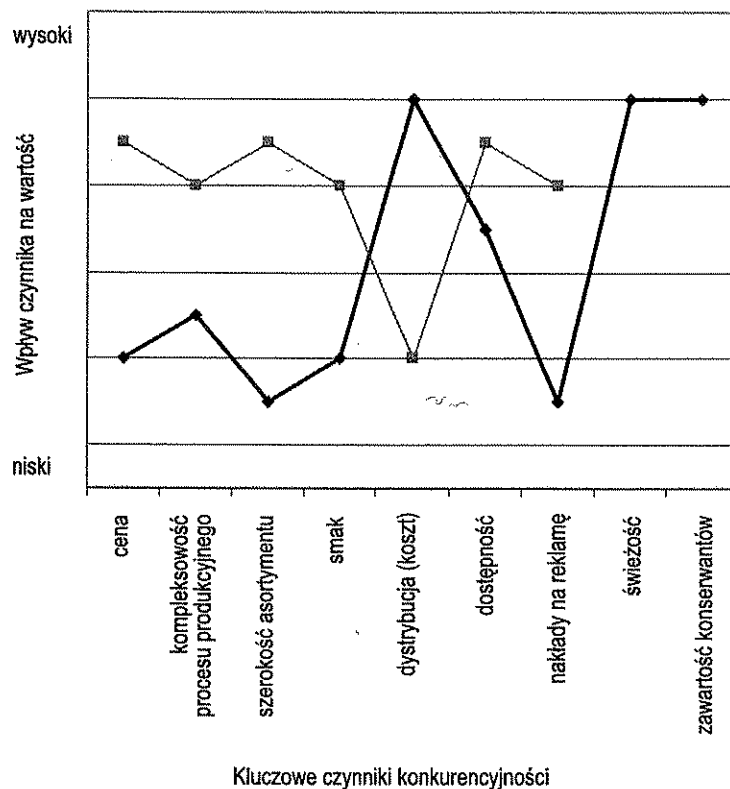
Przy porównaniu wydatków przedsiębiorstwa Marwit na reklamę oraz sposobu promocji widać również znaczną różnicę w stosunku do rywali (por. tabela 10.2). Nakłady na reklamę telewizyjną są raczej symboliczne, natomiast konkurencja nie szczędzi środków na tę formę komunikacji z klientem. Przeciętnie na 15 najchętniej oglądanych reklam aż 6 to reklamy soków²⁹.

²⁶ <http://www.ftgroup.pl/>, marzec 2007.

²⁷ Olgierd Świerzewski, menedżer w Dziale Doradztwa Transakcyjnego, i Małgorzata Juchiewicz-Rembelska, pracownik Działu Doradztwa Transakcyjnego Ernst & Young, na łamach „Gazety Wyborczej”, 10.05.2005; <http://www.ey.com/global/content.nsf/Poland/>, marzec 2007.

²⁸ <http://www.kanapkowauczta.pl/pl/menu.html>, luty 2007.

²⁹ <http://www.detaldzisiaj.com.pl/default.asp?show=page&id=8539>, marzec 2007.



Rysunek 10.6. Krzywa wartości rynku soków, nektarów i napojów niegazowanych oraz wartość firmy Marwit

Źródło: opracowanie własne – por. rysunki 10.4 i 10.5.

10.3. Pytania i problemy do dyskusji

1. Jakie informacje musi posiadać firma, aby wykreślić krzywą wartości – typową kanwę strategii dla sektora (branży), w którym funkcjonuje?
2. Jakie kluczowe czynniki konkurencyjności decydują o sukcesie przedsiębiorstwa w wybranej branży oraz jakie jest ich względne znaczenie dla krzywej wartości tej branży?
3. Jakie bariery naśladownictwa strategii „błękitnego oceanu” powinna tworzyć firma Marwit, aby utrzymać na rynku pozycję lidera w zakresie produkcji soków jednokomponentowych?

Tabela 10.2. Wydatki na reklamę telewizyjną w kategorii soki, nektary^a

Reklamodawca	Wydatki (zł)
Agros Nova	34 662 149
Maspex Wadowice	32 412 850
Hortex Holding	11 450 672
Rokpol	6 905 135
PepsiCo.	4 993 097
Marwit	34 310
Suma	90 458 213

^a Kategoria ta obejmuje: soki i nektary mieszane, soki i nektary owocowe, soki warzywne oraz reklamę grupową.

Źródło: TNS OBOP (monitoring TV), dane za okres od listopada 2004 r. do października 2005 r., <http://www.detaldzisiaj.com.pl/default.asp?show=page&id=8539>, marzec 2007.

Marketing firmy Marwit nakierowany jest na organizowanie akcji, takich jak „Tydzień zdrowia z Marwitem”, i budowanie wśród klientów świadomości potrzeby spożywania zdrowej żywności. Często akcje są wspierane kampanią outdoorową, dodawane są krawaty do butelek, umieszczane są shippery, natomiast nie ma spotów telewizyjnych. Ponadto firma bierze udział w targach medycyny naturalnej oraz zamieszcza artykuły na stronach internetowych poświęconych żywności, rodzinie, odchudzaniu czy na stronach dla kobiet w ciąży.

Warto porównać, jak wygląda strategia Marwitu oraz przeciętna strategia przedsiębiorstwa w branży, co przedstawiono na rysunku 10.6.

Strategia Marwitu jest jasna i klarowna, skierowana do konkretnej grupy odbiorców. Jak już wspomniano, świeżość i brak środków konserwujących to nowe wartości dla nabywcy, które Marwit zaoferował na rynku. Pozostałe czynniki znajdują się wyraźnie albo poniżej, albo powyżej standardu rynkowego. Konsumenci nie muszą zawierać kompromisów. Niska cena, wyszukany smak czy szerokość asortymentu stanowią coraz mniejszą wartość dla klienta. Najważniejsze jest, aby produkt był naturalny, świeży i zdrowy. Zachęty w postaci promocji oraz kampanie telewizyjne mają ograniczoną skuteczność i nie wpływają znacząco na powiększenie rynku, a co za tym idzie – na wzrost zysków. Firmie Marwit – nawiązując do teorii W.Ch. Kima i R. Mauborgne’a – udało się stworzyć „błękitny ocean”. Firma jest liderem w tym segmencie i mimo że pojawiają się konkurenci, np. Victoria Cymes, to Marwit nadal skutecznie dyktuje warunki na rynku.

wysok

Wpływ czynnika na wartość

niski

Rysunek 10.6. Kr
wa

Źródło: opracowanie

10.3. Pyta

1. Jakie inform kanwę strate
2. Jakie kluczo w wybranej l branży?
3. Jakie bariery Martwit, aby dniowych?