

## Wstęp

Witam serdecznie

Nazywam się Michał Stopka. Prowadzę blog [Michał Stopka Inwestor Profesjonalny](#) dotyczący: inwestowania na podstawie analizy fundamentalnej, analizy biznesów oraz kluczowych rzeczy dla gospodarki. Ponadto prowadzę szkolenia.

Wiedza zawarta na blogu jak i przekazywana podczas [szkoleń](#) jest owocem mojego wieloletniego doświadczenia jako inwestor indywidualny oraz instytucjonalny: [O autorze](#)

Poniżej wybrałem wpisy z bloga dotyczące analizy biznesu. Myślę, że jest to jedno z najtrudniejszych zagadnień w inwestowaniu, gdyż nie jest to analiza „ilościowa” ale „jakościowa”. Strategia firmy decyduje o przyszłym rozwoju biznesu, a przez to wpływa również na przyszłe zyski firmy i wartość biznesu. Ponadto dobra strategia umożliwia generowanie „pozytywnych” zdarzeń w przyszłości jak np. atrakcyjne przejęcia.

**Są to zagadnienia, które również dotyczą tej kategorii:** [“Inwestowanie: poznaj biznes?”](#) [Poznaj biznes: Inwestowanie... Zasada nr 1: Nigdy nie trać pieniędzy; Zasada nr 2: Nigdy nie zapominaj o zasadzie nr 1; Warren Buffet.](#)

Bardzo ważnym uzupełnieniem poszczególnych artykułów są dodatkowe pytania, przykłady jak i komentarze użytkowników bloga jak i moje. Wystarczy wejść na konkretny wpis „klikając w niego” myszką i automatycznie otworzy się artykuł z mojego bloga z komentarzami pod nim.

Miłej lektury☺

**P.S. Mam prośbę. Wkładam naprawdę dużo serca żeby dzielić się wiedzą jaką zdobyłem podczas pracy zawodowej: [O autorze](#) a zagadnienia poruszane na moim blogu były ciekawe i użyteczne. Mam nadzieję, że wpisy ze [Spisu treści](#) oraz rzeczy w zakładce [Do pobrania](#) naprowadzą na ciekawe wnioski. Będę wdzięczny za linkowanie do moich wpisów, wrzucanie linków na forach i w komentarzach pod różnymi artykułami i generalnie polecenia go innym.**

**Ponadto zapraszam do śledzenia co dzieje się na Facebooku: [Michał Stopka Inwestor Profesjonalny](#) oraz do “lajkowania” bloga oraz wpisów przez “Lubię to”. Z góry dziękuję!**

**Z kolei jeżeli ktoś chce otrzymywać informacje o nowych rzeczach do pobrania, wpisach oraz moich przyszłych działaniach związanych ze szkoleniami i szerzej inwestowaniem, zapis na NEWSLETTER jest po prawej stronie bloga.**

## Spis treści

Wstęp.....	1
O autorze .....	3
SZKOLENIA.....	4
Zakładka “Spis treści” na moim blogu czyli parę lat historii mojego rozwoju zawodowego... ..	8
Do pobrania .....	9
Analiza fundamentalna i zasada “Koncentracji” firmy na podstawowej działalności .....	10
Zasada “Koncentracji” i sześć sfer dekoncentracji spółki.....	12
1) Ogranicz pole działania 2) Oferuj szeroki wybór 3) Kupuj tanio 4) Sprzedawaj tanio 5) Zdominuj swoją kategorię.....	15
1) Ogranicz pole działania.....	16
2) Oferuj szeroki wybór .....	18
3) Kupuj tanio.....	19
4) Sprzedawaj tanio .....	20
5) Zdominuj kategorię .....	21
Zasada “Koncentracji” w dobie globalizacji .....	22
Książka “22 niezmiennie prawa marketingu”, czyli dlaczego firmy odnoszą sukces lub ponoszą porażkę .....	24
Spis 22 niezmiennych praw marketingu.....	26
Analiza makrootoczenia .....	30
Otoczenie ekonomiczne .....	31
Otoczenie polityczne i prawne, .....	32
Otoczenie demograficzne, .....	33
Potęga demografii cz.1: Jak bardzo zmieni się Polska w ciągu zaledwie 20 lat? .....	34
Potęga demografii cz.2: “Who controls the past controls the future”: Jak zmieniła się Polska w ciągu ostatnich 20 lat?.....	38
Jak kluczowa jest demografia nawet w okresie kilku lat a to już ma wpływ na każdego z nas tu i teraz... czyli potęga demografii cz. 3.....	42
Otoczenie społeczne .....	45
Otoczenie technologiczne, .....	46
Analiza fundamentalna sektora: Analiza “pięciu sił” M.E. Portera (znana też jako “analiza pięcioczynnikowa” lub “analiza pięciu sił”) cz.1 .....	47
Pięć sił Portera cz.2 – nowi konkurenci oraz substytuty .....	49
Pięć sił Portera cz.3 – konkurencja w sektorze oraz podsumowanie .....	50
Analiza potencjału strategicznego spółki: Ogólna charakterystyka .....	51

## O autorze

Witam serdecznie na moim blogu dotyczącym: inwestowania na podstawie analizy fundamentalnej, analizy biznesów oraz kluczowych rzeczy dla gospodarki.

Wiedza zawarta na blogu jak i przekazywana podczas szkoleń jest owocem mojego wieloletniego doświadczenia jako inwestor indywidualny oraz instytucjonalny.

W latach 2009-2012 pracowałem jako zarządzający częścią portfela akcyjnego w Funduszu Emerytalnym ING. Pomimo, że OFE ING jako inwestor instytucjonalny miał największe aktywa w Polsce: około 60 mld zł, za moich czasów Fundusz Emerytalny ING miał najlepszy wynik wśród 14 OFE: [OFE ING ma najlepszy wynik w rankingu KNF za ostatnie 3 lata:-\)](#).

Wcześniej w latach 2007-2009 pracowałem jako analityk akcji w OFE Pocztylion, który również miał wtedy bardzo dobre wyniki inwestycyjne: [Zmiana pracy na ING PTE oraz podsumowanie wyników OFE Pocztylion za poprzednie 2 lata, kiedy tam pracowałem](#).

Przed pracą zawodową w latach 2000-2007 zdobyłem doświadczenie jako inwestor indywidualny, co bardzo pomogło mi później osiągać ponadprzeciętne wyniki inwestycyjne.

Ponadto w latach 2007-2009 prowadziłem blog: [www.michalstopka.pl](http://www.michalstopka.pl), który odwiedzało kilkadziesiąt tysięcy osób miesięcznie. Opisałem wtedy wiele rzeczy związanych z inwestowaniem, jak również postawiłem prognozy dotyczące rozwoju sytuacji gospodarczej Polski w latach 2009-2012. Z perspektywy czasu okazały się one w większości aspektów trafne: [Jak sprawdziły się moje tezy dotyczące polskiej gospodarki dla lat 2009-2012?](#). Do pisania bloga powróciłem we wrześniu 2012 r., po tym jak zrezygnowałem z pracy w Funduszu Emerytalnym ING, gdyż postanowiłem, że chcę się realizować w zakresie indywidualnego inwestowania oraz szkoleń: [Rezygnacja z pracy w ING Funduszu Emerytalnym, czyli zrobiłem to co większość osób chciałaby zrobić, ale nie ma odwagi:-\)](#)

W rozwoju moich umiejętności inwestycyjnych wiele pomogło mi też uczestniczenie w Programie CFA: [Tytuł CFA](#) oraz studia dzienne w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Studiując na SGH założyłem również Studenckie Koło Naukowe Klub Inwestora, które obecnie jest jednym z największych kół naukowych. Byłem jego prezesem i zajmowałem się kwestiami merytorycznymi dotyczącymi inwestowania.

### **Ulubione cytaty:**

#### **Zasada nr 1**

**Nigdy nie trać pieniędzy**

#### **Zasada nr 2**

**Nigdy nie zapominaj o zasadzie nr 1**

Waren Buffet

**“DZIESIĄTY SEKRET SZCZĘŚCIA” Tworzenie szczęścia to przygotowywanie warunków dla możliwości. Ale możliwości nie mają nic wspólnego z fartem czy szczęśliwym trafem: możliwości są zawsze”**

z książki [“Szczęście czy fart?”, czyli co liczy się w inwestowaniu](#)

**“To, że możemy zrobić niewiele nie znaczy, że możemy nic nie robić”** autor nieznany

## SZKOLENIA

Zapraszam na szkolenie, w trakcie którego przedstawiam mój autorski mix wiedzy teoretycznej oraz praktycznej. Jest ona owocem mojego wieloletniego doświadczenia jako inwestor indywidualny oraz instytucjonalny. Podczas szkolenia dzielę się sporą dawką wiedzy, dzięki której osiągałem ponadprzeciętne wyniki inwestycyjne.

**Moje szkolenie poparte jest licznymi przykładami praktycznymi i dotyczy:**

1. Praktycznego podejścia do inwestowania na giełdzie
2. Metod wyceny firmy
3. Analizy makro (PKB)
4. Analizy strategicznej biznesu

**O szkoleniu “Michał Stopka: Inwestor Profesjonalny” :**

Pierwszy dzień szkolenia ma na celu zrozumienie idei inwestowania, wyceny oraz narzędzi używanych przy analizie biznesu oraz całej giełdy. Szkolenie jest tak skonstruowane, że mogą w nim brać również osoby nie mające żadnych podstaw teoretycznych. Zakres szkolenia jest szeroki, dzięki czemu uczestnik uzyskuje możliwość “zobaczenia lasu a nie drzew” czyli ogromu czynników, które mogą wpływać na nasze analizy (również z powodu możliwości wyboru różnego horyzontu czasowego naszych analiz). Zbudowanie takiej bazy jest kluczowe zanim uczestnik weźmie udział w kolejnym dniu szkolenia.

Drugi dzień szkolenia ma na celu pokazanie praktycznego podejścia do dylematów inwestowania z jakimi boryka się inwestor na giełdzie każdego dnia: Teoria teorią, ale tak naprawdę każdego dnia trzeba zdecydować czy i co zrobić z konkretną pozycją na giełdzie. **Są trzy pozycje: kupić, sprzedać i nic nie robić.** W zależności od tego czy staramy się analizować ruchy indeksów czy też poszczególnych spółek oraz jaki horyzont czasowy nas interesuje, jest tylko kilka kluczowych czynników ważnych dla konkretnej pozycji, a resztę czynników po prostu można pominąć. Zazwyczaj są to czynniki różne dla każdego instrumentu. I o tym właśnie jest to szkolenie: **konkretne przykłady, czyli praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka.**

**Uwaga:** Istnieje możliwość zorganizowania indywidualnego szkolenia na terenie całej Polski, cena do uzgodnienia w zależności od zakresu szkolenia, w takim wypadku proszę o kontakt tutaj: [Kontakt](#)

**Informacje dotyczące moich szkoleń znajdują się pod poniższymi linkami:**

- [FORMULARZ ZGŁOSZENIA NA SZKOLENIE](#)
- [Jakie korzyści mieszczą się w ramach ceny?](#)
- [Plan szkolenia: “Michał Stopka: Inwestor Profesjonalny”](#)

- [Miejscowości, terminy oraz cena szkolenia](#)
- [Dlaczego moje szkolenia może być wartościowe dla osób inwestujących na giełdzie?](#)
- [Dlaczego moje szkolenie może być wartościowe dla przedsiębiorców?](#)
- [Dlaczego moje szkolenia może być wartościowe dla pracowników: inwestycja firmy w kapitał ludzki?](#)
- [Warunki uczestniczenia w szkoleniach](#)
- [Nota prawna](#)

Giełda to bardzo ciekawe miejsce:-) Jak to jest, że jak zapukasz do drzwi sąsiada i poprosisz go o pożyczenie 100 PLN to bardzo poważnie zastanowi się czy w ogóle to zrobić... Ale jeżeli ktoś zaproponuje mu “zainwestować” oszczędności życia na giełdzie, zrobi to bez wahania. A skutki takich decyzji zazwyczaj prędzej czy później są opłakane...

**Celem mojego szkolenia jest przedstawienie idei analizy fundamentalnej krok po kroku oraz wskazanie na przykładach na co warto zwrócić uwagę inwestując na giełdzie.**

**Potocznie wiele osób myśli, że w inwestowaniu chodzi tylko o cyferki znajdujące się w sprawozdaniu finansowym. Tak naprawdę cyferki to tylko efekt końcowy procesów zachodzących w gospodarce i firmach.** Mało kto zadaje sobie trud zrozumienia biznesu, czyli skąd te cyferki się biorą, co na nie wpływa i jakie mogą być w przyszłości. A to jest podstawowa sprawa w inwestowaniu i analizie fundamentalnej.

**Również potocznie wiele osób sądzi, że analiza fundamentalna generuje sygnały transakcyjne za późno i dlatego analiza techniczna jest lepsza. Moim zdaniem nic bardziej mylnego!** To właśnie dlatego, że inwestorzy dokonują transakcji na giełdzie na podstawie analizy fundamentalnej “rysowany jest wykres” kursu giełdowego...

A co najciekawsze giełda to jedyne miejsce, gdzie popyt jest tym większy im wyższe są ceny i tym mniejszy im niższe są ceny...Dokładnie na odwrót niż uczy się w podręcznikach do ekonomii:-) Sprowadza się to do tego, że ludzie zazwyczaj kupują akcje jak jest zaawansowana hossa (roczne stopy zwrotu są dodatnie) i sprzedają akcje jak jest bessa (roczne stopy zwrotu są ujemne). A to oczywiście zazwyczaj kończy się fatalnie...a główną przyczyną takiego zachowania jest brak wiedzy...

**W moim szkoleniu szczególny nacisk kładę na metody wyceny, czyli zrozumienie jak to możliwe, że np. kurs akcji może wzrosnąć z 10 do 50 PLN w relatywnie krótkim czasie. Jednocześnie staram się tłumaczyć analizę fundamentalną tak, aby było to zrozumiałe również np. dla osób nie związanych z finansami.**

**Wiele z rzeczy, o których mówię na moich szkoleniach przychodzi:**

1. Albo z czasem po prostu wyciągając wnioski po decyzjach inwestycyjnych (inwestorzy mają tendencje do nazywa szczególnie tych gorszych decyzji “doświadczeniem:-)
2. Albo po prostu rzeczy te widzi się tylko pracując zawodowo w instytucji finansowej

zarządzającej aktywami. Jeżeli kogoś interesuje moje doświadczenia w kwestii inwestowania zapraszam tutaj: [O autorze](#)

Mógłbym uniknąć wielu błędów, niepotrzebnie straconych pieniędzy i zmarnowanego czasu, gdybym kiedyś miał możliwość pójść na takie szkolenie jak moje.

Po prostu o wielu rzeczach nie przeczyta się w książkach...

**Poniżej przykłady, które pokazują, że mając odpowiednią wiedzę i doświadczenie, można ZE ZNACZNYM WYPRZEDZENIEM przewidzieć przyszłe poziomy kursów spółek giełdowych (oraz indeksów):**

Pracując w OFE ING ( [O autorze](#) ) zakupiłem znaczne pakiety akcji, warte kilka/kilkanaście mln zł w firmach poniżej, a co później stało się z kursami można zobaczyć na wykresach tych spółek:

1. **Zetkama** ogłoszenie w sierpniu 2011 w okolicach 20 zł. Po roku kurs “podwoił się” pomimo tego, że indeksy spadły w tym czasie, co widać na drugim wykresie (oficjalne ogłoszenie funduszu ING o przekroczeniu 5 % głosów, opublikowane przez spółkę 19 sierpnia 2011: [Zetkama ogłoszenie o przekroczeniu 5% prze OFE ING](#)):

**Zachowanie kursu giełdowego Zetkamy:**



**Zachowanie kursu Zetkamy w porównaniu do Indeksu Giełdowego WIG:**



2. **Forte** ogłoszenie w grudniu 2011 w okolicach 8 zł. W ciągu kilku miesięcy kurs wzrósł kilkadziesiąt %, pomimo tego, że indeksy w tym czasie “stały w miejscu”, co widać na drugim wykresie (oficjalne ogłoszenie funduszu ING o przekroczeniu 5 % głosów, opublikowane przez spółkę 22 grudnia 2011: <http://www.forte.com.pl/> raporty bieżące za 2011 r.):

### Zachowanie kursu giełdowego Forte:



### Zachowanie kursu Forte w porównaniu do Indeksu Giełdowego WIG:



Oczywiście nie jest też tak, że 100% pomysłów inwestycyjnych super wychodzi. Powyższe przykłady pokazują, że mając odpowiednią wiedzę i doświadczenie, na podstawie Analizy Fundamentalnej można całkiem inteligentnie inwestować. Można też po prostu analizować czynniki wpływające na gospodarkę oraz różne biznesy oraz dodatkowo dokonać wyceny firmy.

Pod informacjami o szkoleniach: [SZKOLENIA](#) znajdują się również opinie wielu osób, które wzięły już udział w moich szkoleniach. Serdecznie zapraszam do zapoznania się z nimi i oczywiście do wzięcia udziału w moich szkoleniach.

## [Zakładka “Spis treści” na moim blogu czyli parę lat historii mojego rozwoju zawodowego...](#)

**Główną ideą prowadzenia bloga była, jest i będzie budowa bazy wiedzy o inwestowaniu, analizie biznesów i ważnych sprawach dla gospodarki.** Poszczególne zagadnienia grupuję tematycznie, podobnie jak można znaleźć pojęcia w encyklopedii/dobrej książce. Dzięki temu można łatwiej zapoznać się z poszczególnymi kwestiami.

Umieszczam tutaj wszystkie moje historyczne wpisy, jakie pojawiły się na blogu od 2007 r. a jest ich na ten moment w sumie ponad 200... (dodatkowo przy każdym wpisie są komentarze moje i czytelników bloga, w sumie już ponad tysiąc...) Zdecydowana większość z nich opisuje zagadnienia, zależności, kwestie, które są ponadczasowe, były aktualne kiedyś i pewnie będą aktualne w przyszłości (ponadto można tam znaleźć też moje najciekawsze historyczne wpisy, które wrzuciłem do pliku PDF).

### **“Spis treści” podzieliłem na działy:**

1. WYBRANE ARTYKUŁY
2. SPOSTRZEŻENIA “PONADCZASOWE”
3. ANALIZY HISTORYCZNE
4. ANALIZA MAKROOTOCZENIA
5. ANALIZA SEKTOROWA
6. ANALIZA SYTUACJI SPÓŁKI
7. ANALIZA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH
8. METODY WYCENY
9. POZOSTAŁE ARTYKUŁY

### **Poniżej parę słów na temat każdego działu:**

1. **WYBRANE ARTYKUŁY**  
Tutaj jest kilka wpisów, które moim zdaniem są szczególnie warte zwrócenia uwagi na początek przygody z moim blogiem.
2. **SPOSTRZEŻENIA “PONADCZASOWE”**  
Tutaj trafiają artykuły, które moim zdaniem są ciekawe i aktualne teraz jak i pewnie będą za parę lat. Nie są tylko “suchą wiedzą” i w większości opisują moje spostrzeżenia na różne tematy dotyczące inwestowania czy gospodarki
3. **ANALIZY HISTORYCZNE**  
Tutaj można zobaczyć jakie tezy historycznie stawiałem, co zauważyłem i czy później to się sprawdziło czy też nie
4. **ANALIZA MAKROOTOCZENIA**  
Tutaj jest kilka artykułów dotyczących makrootoczenia oraz samego “makro”
5. **ANALIZA SEKTOROWA**  
Tutaj są artykuły dotyczące analizy sektora, między innymi Pięć sił Portera, kluczowa teoria dotyczący analizy sektora.



## 6. ANALIZA SYTUACJI SPÓŁKI

Tutaj są artykuły dotyczące teorii jak analizować sytuację danej firmy ale również opisanych jest kilka ciekawych książek, które mówią jakie działania firmy przynoszą sukces a jakie porażkę.

## 7. ANALIZA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH

Tutaj są wpisy, które opisują same sprawozdania finansowe firmy, ale również są wpisy dotyczące analizy finansowej oraz rachunkowości.

## 8. METODY WYCENY

Tutaj opisałem dwie podstawowe metody wyceny: DCF (teoria + przykład wyceny firmy Luskus) oraz metodę mnożnikową.

## 9. POZOSTAŁE ARTYKUŁY

Tutaj znajdują się artykuły, które nie znalazły się w żadnej powyższej kategorii

**Serdecznie zapraszam do zapoznania się z powyższymi działami i z moimi historycznymi wpisami.**

## [Do pobrania](#)

**W tym miejscu stopniowo umieszczam różne rzeczy do pobrania. W planach mam między innymi wrzucić tutaj:**

1. Plik excel z różnymi danymi makro
2. Roczne sprawozdania finansowe spółek giełdowych w excel (przykład takiego pliku podałem tutaj, czyli Zetkame: [Jakie korzyści mieszczą się w ramach ceny?](#))
3. Ebooki oparte na moich historycznych artykułach pogrupowane według zagadnień
4. Inne ciekawe rzeczy

**Już teraz można pobrać następujące pozycje:**

### **Ebooki:**

1. [Michał Stopka Inwestor Profesjonalny 2012 Spostrzeżenia Ponadczasowe](#) więcej na ten temat można przeczytać tutaj: [Drugi Ebook: "Michał Stopka Inwestor Profesjonalny 2012 Spostrzeżenia Ponadczasowe"](#)
2. [Michał Stopka Inwestor Profesjonalny 2012 Metody Wyceny](#) więcej na ten temat można przeczytać tutaj: [Zakładka "Do pobrania" i pierwszy Ebook: Michał Stopka Inwestor Profesjonalny 2012 Metody wyceny](#)
3. [Michał Stopka planowanie finansów osobistych w PDF](#)

**Uwaga: Jeżeli ktoś chce otrzymywać informacje o nowych rzeczach do pobrania zapis na NEWSLETTER jest po prawej stronie bloga.**

## [Analiza fundamentalna i zasada “Koncentracji” firmy na podstawowej działalności](#)<sup>1</sup>

Jedną z kluczowych spraw w [analizie fundamentalnej](#) jest określenie perspektyw rozwoju firmy w przyszłości. Kwestia ta dotyczy zarówno dynamiki przychodów jak i kosztów, co w konsekwencji decyduje o przyszłych [zyskach przedsiębiorstwa](#).

### **Zasada koncentracji:**

W tym artykule chciałbym opisać zasadę koncentracji, opisaną w książce: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”, której autorem jest Al Ries. Według autora kluczem do sukcesu firmy jest koncentracja na podstawowej działalności spółki. Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyskuje [przewagę konkurencyjną](#) nad pozostałymi firmami, które łamią tą zasadę.

Książka została wydana w USA w 1996 roku a w Polsce w 1999. Dotyczy firm, które działają w gospodarce rozwiniętej i coraz bardziej konkurencyjnej. Być może jeszcze parę lat temu w Polsce było parę sfer, gdzie konkurencja była słaba, jednak obecnie konkurencja jest coraz ostrzejsza i zasada koncentracji będzie miała coraz większe znaczenie, szczególnie że wiele firm dynamicznie się rozwija i wychodzi poza granice Polski.

### **Definicja zasady koncentracji:**

We wstępie na stronie 11 autor opisuje zasadę koncentracji:

“Słońce jest potężnym źródłem energii. W ciągu godziny pod postacią promieni słonecznych docierają na Ziemię miliardy kilowatów. Jednak uzbrojeni w kapelusz i krem z filtrem UV możemy przez wiele godzin zażywać słonecznych kąpiei bez szkody dla zdrowia.

Laser jest słabym źródłem energii. Aby wytworzyć spójną wiązkę światła, potrzebuje zaledwie kilka watów mocy. Ale z jego pomocą można przewiercać diamenty lub wycinać tkanki zaatakowane przez nowotwór.

Gdy przedsiębiorstwo zawęży pole działania do ściśle określonej dziedziny, osiąga efekt lasera. Osiąga siłę potrzebną do zdominowania rynku. Na tym właśnie polega strategia koncentracji.

Gdy przedsiębiorstwo rozprasza swoją działalność na różne dziedziny, rozprasza także swoje siły. Trwoni energię podobnie jak słońce. Na produkcję zbyt wielu wyrobów i obsługę zbyt wielu rynków”

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpił bardzo szybki postęp technologiczny. Fakt ten w połączeniu z możliwością taniej produkcji spowodował, że praktycznie każda firma staje przed pokusą zwiększenia asortymentu produktów i wejścia w nowe obszary. W konsekwencji firma staje się niekonkurencyjna gdyż zarządzanie dużą liczbą produktów i usług przerasta jej możliwości.

---

<sup>1</sup> “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”, Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

Obserwując poczynania niektórych firm w Polsce widać, że łamią zasadę koncentracji w imię “dywersyfikacji”, co jeżeli założyć, że opisywana zasada jest prawdziwa, będzie miało oplakane skutki w przyszłości.

### **Zasada koncentracji kluczem sukcesu:**

Zgodnie ze słowami autora na str.16:

“Udany biznes zaczyna się zwykle od skupienia na pojedynczym wyrobie, usłudze lub rynku. Z czasem firma zaczyna się rozpraszać. Oferuje zbyt wiele produktów na zbyt wielu rynkach i w zbyt wielu wersjach cenowych. Traci orientację. Nie wie, w którą stronę zmierza i po co. Przyjęte wcześniej cele nic już nie znaczą(...) Na początku wszystko idzie dobrze. Wyrób lub usługa okazuje się wielkim sukcesem. Przedsiębiorstwo nabiera rozmachu i ma ogromne apetyty. Jego notowania giełdowe idą w górę z kosmiczną prędkością. Lecz sukcesowi towarzyszą także inne zjawiska. Otwierają się możliwości ekspansji w różnych kierunkach(...).

W latach 60. taki scenariusz przerabiał General Motors, w 70. Sears, w 80. IBM a w 90. Microsoft.

Nigdy się nie udaje. Po pewnym czasie machina zaczyna szwankować. To, co wydawało się światem nowych możliwości, okazuje się jednym wielkim problemem. Cele nie są realizowane. Dynamika sprzedaży spada. Maleją zyski.”

### **Powrót do korzeni:**

Do myślenia daje również wypowiedź na str.20-21:

“Kolejne firmy szukają okazji do przejęcia jakiegoś przedsiębiorstwa, dzięki któremu w magiczny sposób sprzedaż i kurs akcji poszybowały na niebotyczną wysokość. Na końcu czeka je zazwyczaj zawód i rozczarowanie:

IBM kupił Rolm w 1984. IBM sprzedał Rolm w 1989

Coca-Cola kupiła Columbia Pictures w 1982. Coca Cola sprzedała Columbia Pictures w 1989

Metropolitan Life kupiło Century 21 Real Estate w 1985. Metropolitan Life sprzedało Century 21 w 1995

Chrysler kupił Gulfstream Aerospace w 1985. Chrysler sprzedał Gulfstream w 1990

Eastman Kodak kupił Sterling Drug w 1985. Eastman Kodak sprzedał Sterling Drug w 1994

Dow Chemical kupił Marion Merrell Dow w 1989. Dow Chemical sprzedał Marion Merrell Dow w 1995

Matsushita kupiła MCA w 1990. Matsushita sprzedała MCA w 1995.

Analiza tych i innych przypadków nabywania i pozbywania się przedsiębiorstw potwierdza, że pierwsze objawy kryzysu małżeńskiego występują po sześciu latach. Sześć lat wystarcza,

by firma zorientowała się, że kupiła kota w worku. Sześć lat wystarczy, by inwestorzy zapomnieli o cudownym efekcie “synergii”, który im obiecywano, informując o przejęciu.

Jeśli na froncie *public relations* wszystko pójdzie dobrze, ogłoszenie “powrotu do korzeni” i pozbycie się nieudanej inwestycji spotka się z podobnym entuzjazmem otoczenia, jak poprzednio informacje o zakupie.”

W dalszych artykułach dokładniej przeanalizuję zasadę koncentracji. Wydaje się, że praktycznym przykładem łamania zasad koncentracji może być Ford, o czym pisałem w artykule: [Restrukturyzacja Forda czyli sprzedaż Jaguara i Land Rovera w celu skupienia się na głównych obszarach działalności...](#) Kolejny artykuł opisujący wspomniane zagadnienie znajduje się tutaj: [Zasada “Koncentracji” i sześć sfer dekoncentracji spółki](#).

Natomiast zastosowanie “zasady koncentracji” w praktyce w postaci strategii koncentracji opisałem w artykule: [1\) Ogranicz pole działania 2\) Oferuj szeroki wybór 3\) Kupuj tanio 4\) Sprzedawaj tanio 5\) Zdominuj swoją kategorię](#). Jest to ciekawa strategia, dzięki której tak ogromny sukces osiągnął między innymi amerykański Wal-Mart.

### **Zasada “Koncentracji” i sześć sfer dekoncentracji spółki<sup>2</sup>**

W poprzednim artykule: [Analiza fundamentalna i zasada “Koncentracji”](#) przytoczyłem parę fragmentów książki “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”, której autorem jest Al Ries. W tym artykule przytoczę słowa autora dotyczące sześciu sfer działalności firmy, gdzie spółka może ulec pokusie dekoncentracji.

Zaletą cytowanej książki to wiele przykładów firm, które złamały zasadę koncentracji i przez to miały kłopoty. Przykładów takich podano setki (książka ma 400 str. ale szybko się ją czyta) i dotyczą one zarówno dużych korporacji jak i mniejszych firm. Jak wynika z książki powodem sukcesu zarówno małych jak i dużych firm jest koncentracja na podstawowym biznesie, a powodem porażki dekoncentracja.

Autor książki podaje ciekawy przykład firmy Jostens:

#### **Przykład przedsiębiorstwa Jostens:**

Na str.28-29 autor pisze o spółce Jostens:

“Jostens, przedsiębiorstwo o obrotach rzędu 655 milionów dolarów, posiadające 40% rynku pamiątkowych pierścieni, albumów i innych suvenirów popularnych wśród absolwentów amerykańskich szkół, zdecydowało się wejść na rynek programów edukacyjnych. Posunięcie wydawało się sensowne. Rynek przeżywał rozkwit, a Jostens dysponował gotowymi i sprawdzonymi kanałami dystrybucji.

W 1986 roku powstało Jostenes Learning Corp. i rozpoczął się czas wielkich zakupów (...). Do końca 1992 roku Jostens opanował 60% komputerowego rynku edukacyjnego.

---

<sup>2</sup> “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”, Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

Cóż jednak firma sprzedająca pierścionki może wiedzieć o komputerach? Z pewnością niewiele. Jostens oferował terminale komputerowe własnej konstrukcji, podczas gdy rynek przedstawiał się na tanie kłony komputerów IBM z powszechnie dostępnym oprogramowaniem.

W roku 1994 Jostens odpisał w straty przed opodatkowaniem 140 milionów dolarów, z czego większość przypadła na koszty rozwoju oprogramowania i redukcji zatrudnienia w dziale handlowym. W 1995 firma wróciła “do korzeni” sprzedając działy programów edukacyjnych, odzieży sportowej i szkoleń lotniczych.”

### **Sześć sfer dekoncentracji spółki:**

Według Ala Ries jest sześć obszarów działalności firmy, gdzie przedsiębiorstwo może odejść od koncentracji na podstawowym biznesie. Oczywiście chodzi o generalną zasadę. Zapewne czasem można podać kontr przykłady, ale po pierwsze na każdy kontr przykład można podać 10 przykładów potwierdzających zasadę koncentracji a po drugie zasada koncentracji widoczna jest w dłuższym okresie (zresztą podobnie jak analiza fundamentalna).

Wspomniane obszary to:

Dystrybucja

Produkcja

Marketing

Proces starzenia się klientów

Geografia

Ceny

Poniżej słowa Ala Ries opisujące poszczególne sfery, str. 29-31:

#### **“Dystrybucja:**

Rozbudowane, sprawdzone kanały dystrybucji Jostensa sprawiły, że menedżerowie spółki zaczęli się zastanawiać: “Co jeszcze moglibyśmy sprzedawać? Jaki przebojowy towar wchodzi na nasz rynek?” Im więcej produktów obsługuje dział handlowy, tym bardziej prawdopodobne, że utraci koncentrację.

#### **Produkcja:**

“Co jeszcze możemy wytwarzać w naszych fabrykach, by podnieść efektywność i obniżyć jednostkowe koszty stałe?” Dow Jones & Co. jest właścicielem “Wall Street Journal”, najbardziej dochodowego dziennika na świecie. Ale WSJ ukazuje się tylko pięć razy w tygodniu, co daje dwa dni wolne na inne przedsięwzięcia.

Dow Jones wykorzystał więc wolne moce przerobowe w drukarni i wypuścił tygodnik "National Observer". Ponieważ przez piętnaście lat z rzędu gazeta przynosiła straty, Dow Jones ostatecznie ją zamknął.

### **Marketing:**

Kto z powodzeniem sprzedaje dowolny produkt konsumpcyjny, ten jest przekonany, że potrafi wprowadzić na rynek każdy podobny towar. Firma Procter & Gamble, świątynia marketingu, rzuciła wyzwanie Minute Maid i Tropicanie, produkując własny sok pomarańczowy Citrus Hill.

Od samego początku, tj. od 1981 roku, Citrus Hill nie przyniósł ani centa zysku. Markę uśmiercono w 1992 roku, a koszty pogrzebu wyniosły 200 milionów dolarów. Marketing to jedno, a sok pomarańczowy to drugie.

### **Proces starzenia się klientów:**

"Co zrobimy, kiedy klienci wyrosną z naszych produktów?". Wiele przedsiębiorstw zadaje sobie podobne pytanie. A więc Gerber Products Company proponuje nam Gerber Graduates (dosł. "Gerber dla Absolwentów"). McDonald's eksperymentuje z pizzą. A Burger King wprowadza dania obiadowe i obsługę kelnerską. Żaden z tych pomysłów nie przynosi zysków.

### **Geografia**

Czasami inne rynki geograficzne można opanować bez utraty koncentracji. Starbucks, na przykład, z powodzeniem przeszedł od działalności na lokalnym rynku Seattle do sprzedaży w skali ogólnokrajowej. Ale czasem koncentracja geograficzna to podstawa. Jednym z najbardziej dochodowych dzienników w Ameryce jest ukazujący się na Long Island (wyspa) "Newsday". "Newsday" postanowił więc przeprowadzić się do miasta i uruchomił "New York Newsday".

Przez dziesięć lat gazeta ta zdobyła trzy nagrody Pulitzera i straciła 100 milionów dolarów. Nie można mieć pretensji do właściciela "Newsday", Times Mirror Company, że zamknął "New York Newsday". Należy natomiast mieć pretensje, że w ogóle go uruchomił.

### **Ceny**

"Dla niektórych klientów nasze ceny są za wysokie. Co z tym zrobić?" Nie ma sprawy, wprowadzimy tańsze wersje istniejących marek. Największym nazwiskiem w świecie kobiecej mody jest Donna Karan. Ale bądźmy szczerzy. Donna Karan kosztuje. Firma wprowadziła więc DKNY, tańszą kolekcję odzieży (...).

W ciągu roku wypączkowało pięć nowych spółek Donny Karan: ubrania męskie, linia DKNY dla mężczyzn i dla dzieci, bielizna oraz kosmetyki, z których pierwsze pojawiły się perfumy sygnowane nazwiskiem Donny.

Czy Donna pójdzie śladem Liz? W latach 80. ubrania dla pań z metką Liz Claiborne całkowicie zdominowały segment domów towarowych. Przedsiębiorstwo produkujące

pierwotnie tylko odzież sportową szybko wydało na świat niezliczone potomstwo, które oferowało kobietom ubrania dosłownie na każdą chwilę życia (...).

Dzisiaj Liz Claiborne ma kłopoty. Niedawno zatrudniła nowego wiceprezesa ds. handlowych, którego zadaniem jest “przerzedzić kolekcje i skoncentrować asortyment chylącej się ku upadkowi firmy odzieżowej”, napisał “Crain’s New York Business”.

Jak widać w powyższych przykładach, firma może na wiele sposobów odejść od koncentracji na biznesie, który sprawnie działa i jest dochodowy. Co ciekawe przytrafia się to zarówno dużym korporacjom jak i małym firmom.

Kolejny artykuł związany z zasadą koncentracji znajduje się tutaj: [Zasada “Koncentracji” w dobie globalizacji](#), natomiast zastosowanie “zasady koncentracji” w praktyce w postaci strategii koncentracji opisałem w artykule: [1\) Ogranicz pole działania 2\) Oferuj szeroki wybór 3\) Kupuj tanio 4\) Sprzedawaj tanio 5\) Zdominuj swoją kategorię](#). Jest to ciekawa strategia, dzięki której tak ogromny sukces osiągnął między innymi amerykański Wal-Mart.

### **1) Ogranicz pole działania 2) Oferuj szeroki wybór 3) Kupuj tanio 4) Sprzedawaj tanio 5) Zdominuj swoją kategorię<sup>3</sup>**

Jakiś czas temu napisałem parę artykułów dotyczących zasady “koncentracji”. Pisałem o tym między innymi w artykule: [Analiza fundamentalna i zasada “Koncentracji” firmy na podstawowej działalności](#). W kolejnych dwóch postach: [Zasada “Koncentracji” i sześć sfer dekoncentracji spółki](#) oraz [Zasada “Koncentracji” w dobie globalizacji](#) opisałem argumenty Ala Riesa dotyczące tego tematu.

Oczywiście podstawową zaletą koncentracji firmy na podstawowym biznesie jest z jednej strony skupienie całego wysiłku (zasobów ludzkich i kapitałowych) na “core” biznesie, co staje się [przewagą konkurencyjną](#) a z drugiej strony przedsiębiorstwo, które nie “koncentruje się” pada łatwym łupem innych firm, skoncentrowanych (np. firmy z ubraniami i Nike czy firmy obuwnicze i Reebok)

W tym artykule chciałem napisać parę słów na temat **strategii** firm wykorzystujących zasadę “koncentracji”. Autor cytowanej książki wyjaśnia szczegółowo, dlaczego firmy stosujące akurat taką strategię mają szczególną przewagę nad konkurentami. Co ciekawe, zasadę koncentracji stosuje między innymi amerykański postrach wśród supermarketów a mianowicie Wal-Mart.

#### **Strategia koncentracji opiera się na pięciu filarach:**

1. Ogranicz pole działania
2. Oferuj szeroki wybór
3. Kupuj tanio
4. Sprzedawaj tanio

---

<sup>3</sup> Na podstawie: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”; str. 103-104; Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

## 5. Zdominuj swoją kategorię

Poniżej fragment tekstu z cytowanej książki, który dotyczy analizy sukcesu firmy Toys “R” (str 103-104)

“Podczas gdy znaczenie domów towarowych maleje, sklepy branżowe przeżywają prawdziwy rozkwit. Jedną sieć zwłaszcza stała się tu wzorem dla wszystkich następnych: Toys “R” Us. Dzisiaj firma prowadzi ponad 618 sklepów w USA i sprzedaje 22% wszystkich zabawek w kraju.

Ponadto firma działa także na rynkach zagranicznych, gdzie posiada 293 sklepy. Zdobyła już pozycję największego sprzedawcy zabawek w Niemczech.

Jak na ironię, Toys “R” Us zaczynało od mebli dziecięcych, do których dopiero później właściciel, Charles Lazarus, dodał zabawki. Pierwotnie firma nazywała się Children’s Supermart.

Stoimy teraz przed interesującym dylematem. Jak powinien rozwijać się sklep z artykułami dziecięcymi? Nasuwa się oczywista odpowiedź, że należy dodać ubrania, rowerki, pieluchy, żywność dla niemowląt itp. Innymi słowy trzeba poszerzyć ofertę handlową.

Ale nie tak postąpił Charles Lazarus. Wyrzucił meble i otworzył drugi, większy, tani sklep z zabawkami. Innymi słowy skoncentrował się na zabawkach. Niezwykłe i skuteczne podejście. Nic dziwnego, że w opinii “Forbsa” Lazarus, to “bez dwóch zdań, jeden z najbardziej błyskotliwych handlowców swojego pokolenia”

Toy “R” Us przetarło ścieżkę, którą od tej pory podąża każdy właściciel sklepu chcący zdeklasować swoich przeciwników w danej kategorii produktów.

Ścieżka Toys “R” Us składa się z pięciu kroków: 1) Ogranicz pole działania 2) Oferuj szeroki wybór 3) Kupuj tanio 4) Sprzedawaj tanio 5) Zdominuj swoją kategorię.”

Jak widać z cytowanego fragmentu tekstu, według autora kluczem do sukcesu firmy Toys “R” Us było skoncentrowanie się na segmencie zabawek, a dzięki temu firma mogła zastosować pozostałe cztery punkty strategii koncentracji. W kolejnych artykułach opiszę poszczególne etapy tej strategii. Pierwszy z nich i zarazem najtrudniejszy do wprowadzenia to: [1\) Ogranicz pole działania](#)

### [1\) Ogranicz pole działania](#)<sup>4</sup>

W poprzednim artykule: [1\) Ogranicz pole działania](#) [2\) Oferuj szeroki wybór](#) [3\) Kupuj tanio](#) [4\) Sprzedawaj tanio](#) [5\) Zdominuj swoją kategorię](#) przedstawiłem, jak zgodnie ze słowami autora cytowanej książki, powinna wyglądać strategia firmy wykorzystującej zasadę “koncentracji”. Dzisiaj poruszę bardziej szczegółowo pierwszy punkt tej strategii.

---

<sup>4</sup> Na podstawie: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”; str. 104-107; Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999



## 1) Ogranicz pole działania:

Zgodnie ze słowami Ala Riesa ten pierwszy krok to zarazem najtrudniejszy krok. Dlaczego? Cytat autora ze strony 104 najlepiej to oddaje:

“Najtrudniejszy krok ze wszystkich, ponieważ jest sprzecznym z tym, co dyktuje nam instynkt. Większość menedżerów i biznesmenów szuka sposobu na powiększenie oferty o kolejne produkty. Jeśli chcę osiągnąć szybki wzrost, to miałbym oferować węższy asortyment? Jak to możliwe? Jest chyba oczywiste, że jeśli chcę osiągnąć szybki wzrost, powinienem oferować więcej wyrobów i usług. Co wydaje się być oczywiste i logiczne, niekoniecznie musi być prawdziwe. W biznesie więcej znaczy mniej, a mniej znaczy więcej. Jeśli oczekujesz szybkiego wzrostu, musisz najpierw ograniczyć asortyment oferowanych wyrobów i usług. A jeśli dopiero planujesz uruchomienie firmy, musisz oferować węższy asortyment niż sklepy w twoim mieście”

Na poparcie swojej teorii autor podaje przykłady:

“Przyjrzyjmy się rynkowi butów sportowych. Tradycyjne sklepy z obuwiem sprzedają wszystkie rodzaje butów, ale najlepiej prosperującą siecią sklepów obuwniczych w USA jest Foot Locker, sprzedający wyłącznie buty sportowe. Sieć tysiąca pięciuset sklepów sprzedaje rocznie buty za 1,6 miliarda dolarów i zamierza przed końcem dekady otworzyć kolejne tysiąc salonów.

Weźmy kawę. Dawno temu w każdym mieście Ameryki można było znaleźć jedną lub więcej kafejek, które serwowały wszystko, od hamburgerów po szarlotkę *a la mode*. Co zrobił Starbucks? Otworzył kafejkę, która specjalizowała się – w czym? W kawie! Zdumiewające.”

Na podobnej zasadzie również specjalistyczne sklepy oferujące wyłącznie np. papierosy (3 tyś. marek) czy też okulary przeciwsłoneczne (firma Sunglass Hut International) znacznie zwiększyły swoje udziały rynkowe. Stało się tak pomimo faktu, że zarówno papierosy jak i okulary można znaleźć “na każdym rogu” a więc można by wnioskować, że rynek jest bardzo konkurencyjny.

Al Ries wydaje się być obiektywny co do swoich teorii, gdyż jednocześnie wspomina o Amway:

“Sceptycy powołują się na firmy takie jak Amway z ofertą obejmującą pięć tysięcy produktów i obrotami rzędu 3,5 miliarda dolarów jako przykład sukcesu “bez specjalizacji”. Faktycznie, Amway sprzedaje do licha i trochę przeróżnych rzeczy, ale za to koncentruje się na jednym. Swoim unikatowym, wielopoziomowym systemie sprzedaży bezpośredniej. Nie trzeba być skoncentrowanym pod każdym względem, by osiągnąć sukces. Ale na czymś skupić się trzeba.”

Tutaj znajduje się kolejny artykuł z tej serii: [2\) Oferuj szeroki wybór](#)

## **2) Oferuj szeroki wybór**<sup>5</sup>

W poprzednim artykule: [1\) Ogranicz pole działania](#) opisałem argumenty przemawiające przeciw poszerzaniu oferty o kolejne produkty. Trzeba tutaj zaznaczyć, że pod pojęciem “kolejnych produktów” należy rozumieć kolejne kategorie jak np. w przypadku produktów dla dzieci zabawki, ubranka, pieluchy, żywność dla niemowląt czy rowerki. Według słów cytowanej książki dzięki takiej decyzji przedsiębiorstwo może przejść do punktu numer dwa strategii koncentracji, czyli:

### **2) Oferować szeroki wybór:**

Mając szeroki asortyment firma zyskuje znaczną przewagę nad konkurentami, gdyż klient z grupy docelowej praktycznie na pewno” znajdzie to, czego szuka . Jeżeli np. rodzic szuka zabawek, to są duże szanse, że w sklepie z zabawkami jak Toys “R” Us znajdzie coś interesującego dla swojej pociechy. Poniżej cytuję autora:

“Drugim krokiem w stylu “R” Us jest pogłębienie asortymentu. W sezonie Bożego narodzenia dom towarowy ma na składzie najwyżej trzy tysiące różnych zabawek. Toys “R” Us, przy tygodniowym [okresie rotacji zapasów](#), ma na składzie około osiemnastu tysięcy zabawek. Szeroki wybór to jedna z przyczyn, dla której co piąta zabawka kupowana jest w Toys “R” Us.(...)

Pogłębienie asortymentu jest bardzo ważnym zagadnieniem, wynikającym bezpośrednio z pierwszego kroku – ograniczenia pola działania. Jeśli działasz na szerokim polu, nie możesz pogłębić asortymentu. Nawet największy dom towarowy nie jest w stanie zaoferować osiemnastu tysięcy różnych zabawek.(...)

W większości wypadków sklepy specjalistyczne oferują szeroki wybór. Ile rodzajów pączków sprzedaje się w piekarni? Trzy lub cztery w najlepszym razie. Duży lokal Dunkin’Donuts sprzedaje ponad pięćdziesiąt odmian. W swojej ulubionej kafejce dostaniesz dwa rodzaje kawy: zwykłą i bezkofeinową. Starbucks oferuje trzydzieści gatunków kawy.”

### **Przepis dla małych, niezależnych sklepów:**

Co ciekawe, autor pisze, że strategia koncentracji jest jedynym wyjściem dla małych, niezależnych sklepów(zresztą widać to np. po sklepach, które oferują bardzo szeroki asortyment kawy lub herbaty):

“Co mogą zrobić małe, niezależne sklepy, żeby dać sobie radę z morderczą konkurencją w stylu Toys “R” Us? Jedyny sposób to mieć szerszy wybór. Tattered Cover, dobrze prosperująca księgarnia w Denver, utrzymuje na składzie 155 tysięcy tytułów w pół miliona egzemplarzy. Zabar’s, Balducci’s i Dean & DeLuca w Nowym Jorku stosują podobną strategię w przypadku wykwintnych artykułów spożywczych. A FAO Schwarz w przypadku wyrafinowanych zabawek.

---

<sup>5</sup> Na podstawie: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”; str. 107-113; Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

Kiedy ograniczasz pole działania, oferując jednocześnie towar kilkakrotnie większy niż twój najbliższy konkurent, stajesz się, jak Zabar's, FAO Schwarz i Tattered Cover, instytucją w swojej kategorii, praktycznie niepodatną na atak ze strony dużych, ogólnokrajowych sieci.”

### **3) Kupuj tanio**<sup>6</sup>

W artykule: [2\) Oferuj szeroki wybór](#) wspomniałem, że dzięki ograniczeniu palety różnych produktów firma może oferować szeroki asortyment w danej kategorii. Naturalną konsekwencją szerokiego wyboru jest możliwość tańszego kupowania towaru niż konkurencja, o czym chciałem dzisiaj napisać.

#### **3) Kupuj tanio:**

Przewrotnie brzmią słowa Ala Riesa na str. 113:

“Podczas, gdy większość detalistów zarabia pieniądze na sprzedaży towaru, Toys “R” Us i inni liderzy zarabiają na jego kupowaniu. Kiedy trzyma się w rękę jedą piątą krajowego rynku zabawek, można w dużym stopniu decydować o cenach, po których się kupuje towar. Ma się nawet wpływ na to, jakie zabawki wytwarzają producenci.

Kiedy Hasbro opracowało Project Nemo, konkurencyjną wobec Nintendo Platformę domowych gier wideo, prototyp przedstawiono w Toys “R” Us. Za drogie i mało interesujące – brzmiała ocena. A mimo to Hasbro wyłożyło na Nemo 20 milionów dolarów, po czym zakończyło projekt odpisując 10 milionów straty.”

Ciekawą konsekwencją “Kupowania tanio” jest uwaga, że w takiej sytuacji spółka może stosować dokładnie takie same marże jak mniejsi konkurenci, co w konsekwencji prowadzi to sprzedawania po niższych cenach i jednocześnie cały czas zarabiać “masę pieniędzy”.

#### **Dodatkowe zalety kupowania tanio:**

“Przewagę, którą daje wielkość, można wykorzystać do wytargowania rabatów przy wszelkich transakcjach, łącznie z wydatkami na reklamę czy prowizjami od zakupów z użyciem kart kredytowych. Tandy, na przykład, zdołało obniżyć prowizję dla kart American Express o jedną czwartą punktu procentowego, co przyniosło oszczędności 500 tysięcy dolarów rocznie.

Kolejna sprawa. Jeśli jesteś wystarczająco duży, nie musisz konkurować cenowo. Możesz nakłonić dostawców, żeby produkowali takie wyroby, jakie u nich zamówisz. Crate & Barrel, na przykład, bardzo rzadko bierze gotowe wyroby, czekające u dostawcy na półce. Poza nielicznymi wyjątkami, jak naczynia kuchenne, produkty sprzedawane przez firmę są zaprojektowane i wyprodukowane specjalnie dla Crate & Barrel. Detaliści dominujący w innych kategoriach stosują podobną strategię.”

---

<sup>6</sup> Na podstawie: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”; str. 113-114; Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

#### **4) Sprzedawaj tanio**<sup>7</sup>

Jest to kontynuacja poprzedniego artykułu: [3\) Kupuj tanio](#).

#### **4) Sprzedawaj tanio:**

Ponownie oddaję głos Alowi Ries:

“Niskie ceny sprzedaży stanowią drugą stronę cenowego równania. Tanio kupując i jednocześnie tanio sprzedając wywierasz potężną presję na konkurentów.

Niezależny sklep z artykułami dla zwierząt może na przykład sprzedawać opakowanie psiej karmy najlepszej marki, typu Hill’s Science Diet, za 32 dolary. Wielki magazyn może sprzedawać to samo opakowanie po 19,5 dolara.(...)

Jednak same niskie ceny nie wystarczą, o czym przekonali się konkurenci Toys “R” Us. Zarówno Child World, jak i Kiddie City od wielu lat usiłują zbić ceny, nie poczyniły jednak żadnego postępu w walce z Toys “R” Us. Dzieje się tak między innymi z tego powodu, że nie są w stanie jednocześnie tanio kupować i tanio sprzedawać.”

#### **W czym tkwi przewaga Wal-Marta?:**

Ciekawa wydaje się też analiza Ala Riesa słów Prezesa Toys “R” Us-Charlsa Lazarusa oraz przyczyn przewagi Wal-Marta:

“Lidera chroni jego dominująca pozycja. “W końcowym rozrachunku – mówi Charles Lazarus – najważniejszy jest udział w rynku, udział w rynku i jeszcze raz udział w rynku”.

Jednak czy Toys “R” Us trzyma się własnej strategii? Myślę, że nie. Przyjrzyjmy się jeszcze raz marżom. W Toys “R” Us przeciętny narzut wynosi 45%, a w Wal-Marcie, liczony dla wszystkich produktów, wynosi 26%. (W przypadku zabawek może to być kilka punktów procentowych więcej). W efekcie Wal-Mart podkopyje pozycję zabawkowego potentata, stosując niższe ceny.

Wal-Mart ma nie tylko niższe marże, ale również niższe koszty. [Koszty sprzedaży, ogólne i administracyjne](#) stanowią w Wal-Marcie około 15% wartości obrotów wobec 19% w przypadku Toys “R” Us.

Jedną z przyczyn wzrostu kosztów w Toys “R” Us jest postępujące rozproszenie firmy. W wyniku uruchomienia Kids “R” Us oraz Books “R” Us zwiększył się udział w całkowitych wydatkach kosztów sprzedaży, ogólnych i administracyjnych. Przekładanie pieniędzy z jednej kieszeni do drugiej zawsze nadweręża pozycję finansową przedsiębiorstwa.(...)

Kolejną kwestią jest [wskaźnik zyskowności netto](#) obu sieci. W przypadku Wal-Marta zysk netto stanowi 3,5% przychodów ze sprzedaży wobec 6,1% w przypadku Toys “R” Us. I chociaż miło jest odprowadzać co roku do kieszeni akcjonariuszy zysk o wartości 6%

---

<sup>7</sup> Na podstawie: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”; str. 114-116; Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

sprzedaży, jeszcze przyjemniej być liderem na rynku zabawek. Dlatego Toys “R” Us powinno obniżyć ceny, żeby zwiększyć swój udział w rynku.”

## **5) Zdominuj kategorię**<sup>8</sup>

Dzisiaj chciałem opisać ostatni z etapów “strategii koncentracji”, o której pisałem w artykule: [1\) Ogranicz pole działania](#) [2\) Oferuj szeroki wybór](#) [3\) Kupuj tanio](#) [4\) Sprzedawaj tanio](#) [5\) Zdominuj swoją kategorię](#).

### **5) Zdominuj kategorię:**

Jest to ostatni etap “strategii koncentracji” i jednocześnie tak samo trudny, jak punkt pierwszy, o czym pisałem w artykule: [1\) Ogranicz pole działania](#).

Podobnie najlepiej sedno problemu oddadzą słowa cytowanej książki:

”Niestety, kiedy sieć detaliczna osiąga szczyt, dominującą pozycję w swojej kategorii, zarząd firmy często zaczyna szukać następnych obszarów do podbicia. Zapominają, dzięki czemu stali się sławni. Zamiast koncentrować się na podstawowej działalności, przeskakują na inne tory. Nie inaczej było z Toys “R” Us.(...)”

Jeszcze w 1989 pewien analityk finansowy przewidywał, że Toys “R” Us opanuje ostatecznie 40% rynku zabawek. W zasadzie powinien to być cel każdego przedsiębiorstwa, które chce dominować na rynku.

Toys “R” Us jest bardzo dalekie od jego osiągnięcia. A mimo wszystko łapie się za ubranka dziecięce i książki, rozpraszając działalność i tracąc udział w rynku zabawek. Praktycznie rzecz biorąc, najlepiej, kiedy firma przyjmie za swój cel 50% rynku. Jest to górna granica, którą zazwyczaj może osiągnąć każde, wystarczająco silnie skoncentrowane przedsiębiorstwo.

Federal Express opanował 45% krajowego rynku przesyłek dobowych. Coca-Cola kontroluje 45% rodzimego rynku napojów typu cola. Przekroczenie pułapu 50% wymaga zwykle zastosowania strategii wielu marek.

Ze strategicznego punktu widzenia znacznie lepiej mieć 50% jednego rynku niż po 10% na pięciu różnych rynkach. Tymczasem tradycyjny sposób myślenia menedżerów często sprowadza firmy na manowce dywersyfikacji. Wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma. Menedżerom często wydaje się, że na obecnym rynku osiągnęli już wszystko, więc palą się, żeby spróbować czegoś nowego.

Widzą gdzieś tam duży rynek i wdają się w pokrętne rozumowanie. “Zdobycie 5% tego rynku powinno być łatwe, a skoro rynek jest olbrzymi, 5% oznacza bardzo dobry wynik”.

---

<sup>8</sup> Na podstawie: “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”; str. 116-122; Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

Gdyby to było takie proste, wokół pełno byłoby firm dysponujących małymi kawałkami wielu różnych tortów. Ale ich nie ma.”

### **Podsumowanie:**

Najlepszym podsumowaniem rozważań autora jest następujący cytat:

“Ogólnokrajowe sieci zaczynają dominować praktycznie w każdym segmencie handlu detalicznego, włączając w to bary *fast-food*, stacje benzynowe, hotele i motele, drogerie, księgarnie(...).

Nawet firmy usługowe są w trakcie przekształcania się w ogólnokrajowe sieci.(...)

Niektórzy są jednak uparci. Nie chcą dostrzec zachodzących wokół zmian. Okopują się na swoich pozycjach z nadzieją, że jakoś to będzie. Ale na dłuższą metę lokalny sklep z “mydłem i powidłem” nie jest godnym przeciwnikiem dla potężnej, silnie skoncentrowanej sieci, która tanio kupuje, tanio sprzedaje i ma dominującą pozycję na rynku.”

Jeżeli wierzyć w teorię koncentracji, przyszłość wielu polskich firm nie rysuje się różowo...

### **Zasada “Koncentracji” w dobie globalizacji**<sup>9</sup>

Jakiś czas temu w artykule: [Analiza możliwości globalizacyjnych sektora czyli szanse i zagrożenia dla branży w wymiarze międzynarodowym cz.1](#) poruszyłem kwestie związane z analizą możliwości globalizacyjnych sektora.

Ciekawej analizy dotyczącej wpływu globalizacji na biznesy dokonuje, cytowany już w poprzednich artykułach, Al Ries w książce “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy” ([Analiza fundamentalna i zasada “Koncentracji” firmy na podstawowej działalności](#)). Według Ala Ries globalizacja, poprzez zwiększoną konkurencję, wymusza specjalizację firm, czyli koncentrację na podstawowej działalności.

Dodatkowo autor wskazuje również, że przyczyną siły gospodarki USA a słabości państw europejskich jest duży i konkurencyjny rynek amerykański oraz małe rynki w poszczególnych państwach Europy. Małe rynki europejskie powodują, że firmy na nich działające rozpraszają się na dostarczanie różnych produktów i usług “dla wszystkich”, co w konsekwencji powoduje, że nie są liderami praktycznie w żadnym sektorze.

**Porównanie gospodarek Europy i USA:** Poniżej analiza autora dotycząca Europy i USA, która znajduje się na stronie 50:

“Na różnych obszarach globalizacja oddziałuje na przedsiębiorstwa z różnym natężeniem. Porównajmy Europę i Amerykę. Gdzie mamy do czynienia z większą liczbą korporacyjnych upadków?

Naturalnie w Europie, choć przyczyny tego stanu rzeczy nie są łatwe do odkrycia. Większość obserwatorów obwinia Europę za wysokie koszty siły roboczej, rozbudowany system

---

<sup>9</sup> “Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości Twojej firmy”, Al Ries, Prószyński i S-ka Warszawa 1999

pracowniczych przywilejów, wysokie podatki niezbędne do utrzymania rozbudowanych świadczeń socjalnych, a szczególnie za niemożność natychmiastowego zatrudniania i zwalniania pracowników stosownie do potrzeb. Wprawdzie czynniki te niewątpliwie przyczyniają się do pogłębienia marazmu przenikającego Stary Kontynent, jest jednak jeszcze jeden problem, o którym często się zapomina.

W porównaniu z firmami amerykańskimi większość koncernów europejskich ma znacznie szerszy asortyment. Wiele produktów, które robi Siemens, produkowanych jest także przez General Electric. Ale Siemens wytwarza oprócz tego szeroki wybór komputerów, central telekomunikacyjnych oraz elektroniki, czym nie zajmuje się GE.

Silna konkurencja w dziedzinie komputerów typu *mainframe* zmusiła General Electric do wycofania się z amerykańskiego rynku komputerowego. Znacznie słabsza konkurencja w Niemczech pozwala Siemensowi utrzymać się w komputerowym biznesie.”

Na podstawie powyższej analizy można wyciągnąć wniosek, że jednym z powodów obecnej siły gospodarki europejskiej jest utworzenie wspólnego rynku, wprowadzenie wspólnej waluty oraz przyjęcie nowych członków. Przyczyniło się to do zwiększenia konkurencji co z kolei wymusza specjalizację poszczególnych firm. Jeżeli uznać, że analiza Ala Riesa jest słuszna, to gospodarka europejska powinna rozwijać się całkiem dobrze w ciągu najbliższych kilkunastu lat.

### **Wpływ globalizacji na rozwój firm:**

Z kolei na pytanie jak globalizacja wpłynie na rozwój firm Al Ries odpowiada na stronie 47:

“Jak globalizacja wpłynie na twój biznes?”

Przyczyni się do jego rozproszenia. Nawet jeśli nie będziesz dokonywać żadnych zmian w swojej ofercie.

Najlepiej wytłumaczyć to przez analogię. Powiedzmy, że mieszkasz w stanie Wyoming, w małym miasteczku liczącym pięćdziesięciu obywateli. Jakie sklepy tam znajdziesz?

Zgadza się. Jeden wielobranżowy sklep, w którym można kupić wszystko: żywność, ubrania, benzynę.

A teraz przeprowadź się do Nowego Jorku, gdzie żyje osiem milionów ludzi. Jakie sklepy znajdziesz tutaj?

No właśnie – mnóstwo wysoce wyspecjalizowanych placówek. Nie ma, na przykład, sklepów obuwniczych, ale oddzielne z damskim, jeszcze inne z dziecięcym czy sportowym.

Im większy rynek, tym większy stopień specjalizacji. Im mniejszy rynek, tym mniejsza specjalizacja i bardziej uniwersalne przedsiębiorstwa. Wraz z globalizacją gospodarki firmy będą musiały podnosić stopień specjalizacji”

Jak więc widać z powyższych słów przyszłość będzie należała do firm “skoncentrowanych”, wąską wyspecjalizowanych.



## **Polskie firmy i zasada koncentracji:**

W dobie specjalizacji pojawia się oczywiście pytanie o przyszłość małych krajów jak Polska a co za tym idzie polskich firm. Zgodnie ze słowami cytowanej książki ze strony 63 polskie firmy również mogą na tym skorzystać o ile będą się specjalizowały:

“IBM stanowił potęgę o obrotach rzędu 35 miliardów dolarów, kiedy Compaq był jeszcze w powijakach. Jednak trzynaście lat później Compaq miał znaczną przewagę nad IBM w branży komputerów osobistych. Compaq jest firmą skoncentrowaną. IBM nie.

Przykład dinozaura powinny zachować w pamięci zwłaszcza przedsiębiorstwa z mniejszych krajów, które próbują zaistnieć na rynku światowym. Bardzo często narzekają one na trudności, z jakimi muszą się borykać, eksportując do państw większych i lepiej rozwiniętych. Boją się otwarcie konkurować z wielkimi firmami o ustalonej pozycji rynkowej.

Prawdziwy problem nie kryje się jednak w rozmiarach kraju, ale w stopniu koncentracji przedsiębiorstwa. W małych państwach przeciętne przedsiębiorstwo jest znacznie bardziej zdywersyfikowane niż w dużych. Eksport małych krajów cierpi na tym, że rodzime firmy nie są wyspecjalizowane i skoncentrowane.

Żeby skutecznie konkurować za granicą, przedsiębiorstwo musi ograniczyć swój asortyment i skupić się na budowie reputacji i pozycji rynkowej. Czy w grę wchodzi pomidory, czy kije baseballowe, czy radia, czy skórzane płaszcze – największe sukcesy odnoszą na świecie te firmy z małych krajów, które koncentrują się na wyjątkowo wąskiej ofercie i całkowicie poświęcają się sprzedaży na rynku globalnym”

## **[Książka “22 niezmiennie prawa marketingu”, czyli dlaczego firmy odnoszą sukces lub ponoszą porażkę<sup>10</sup>](#)**

Jakiś czas temu w artykule: [Otoczenie demograficzne](#) wspomniałem o pojęciu grupy docelowej na przykładzie LPP i obiecałem powrócić do tego zagadnienia. O LPP wspomniałem również w artykule: [Zachowanie się kursu spółki giełdowej oraz zysku netto przypadającego na akcję, czyli dlaczego kursy akcji spadają/wzrastają](#), gdzie próbowałem pokazać, że w perspektywie kwartałów kurs spółki giełdowej (wartość firmy) zmienia się podobnie jak zmieniają się oczekiwane zyski generowane przez spółkę, co jest podstawą [analizy fundamentalnej](#). Oczywiście przy niezmiennych oczekiwanych zyskach kurs akcji (wartość biznesu) może się również zmieniać ze względu na zmianę stopy wolnej od ryzyka (która używana jest np. do wyceny DCF). Jeżeli stopa ta spada, zyski “automatycznie” są wyceniane wyżej, jeżeli natomiast stopa ta wzrasta zachodzi efekt przeciwny (podobnie jak w banku przy niższym oprocentowaniu potrzeba więcej kapitału na lokatę, natomiast przy wyższym oprocentowaniu wartość potrzebnego kapitału na lokatę (biznes) automatycznie jest mniejsza, przy założeniu, że rozpatrujemy taki sam wymagany dochód). Dla przykładu można np. śledzić zachowanie się [WIBORu 3-miesięcznego](#).

---

<sup>10</sup> “22 niezmiennie prawa marketingu”; Al Ries, Jack Trout; PWE; Warszawa 2000; str 7-9



Tak więc w dłuższym terminie powinna zachodzić zależność, że wraz ze wzrostem zysków kurs akcji (wartość firmy) również powinien wzrastać. Kluczowe w tym wypadku jest określenie, które firmy mogą znacznie zwiększać przychody a przez to zyski.

Parę ciekawych tez i przykładów znalazłem w książce “22 niezmiennie prawa marketingu”, której autorami są Al Ries i Jack Trout. Jack Trout uznawany jest za “ojca” pojęcia pozycjonowania, zresztą parę miesięcy temu miał swój wykład w Warszawie. (Al Ries napisał również książkę, o której już pisałem np. w artykule: [Analiza fundamentalna i zasada “Koncentracji” firmy na podstawowej działalności](#)). Przykład LPP i zachowanie się kursu giełdowego w latach 2005-2007 jest szczególnie ciekawym przypadkiem, który można starać się wyjaśnić na podstawie kilku praw opisanych w powyższej książce.

Podstawowa kwestia, którą podnoszą autorzy wspomnianej książki to fakt, że istnieją niezmiennie prawa marketingu. Warto podkreślić, że użycie pojęcia marketingu jest tutaj trochę niefortunne, gdyż książka ta bardziej mówi o podstawowych, “fundamentalnych” prawach, które nie dotyczą tylko marketingu w wąskim rozumieniu, ale generalnie strategii firmy i czynników sukcesu lub porażki poszczególnych firm. Druga kwestia to fakt, że wiele przykładów firm podanych w książce odnosi się do firm, które są dobrze znane w USA, ale niekoniecznie w Polsce. Jeżeli jednak zastanowić się nad polskimi przykładami firm to można bardzo łatwo znaleźć firmy, które odniosły sukces/porażkę ze względu na “niezmiennie prawa marketingu”.

Poniżej cytuję z wprowadzenia do książki. W kolejnym artykule podam spis 22 praw marketingu i postaram się krótko je opisać. Książka jest stosunkowo krótka (170 stron) i szybko się ją czyta. Na pewno warto ją przeczytać, aby “poczuć” tok rozumowania autorów i zobaczyć wiele ciekawych przykładów. Oczywiście nie ze wszystkim trzeba się zgadzać, niemniej jednak można dojść do paru ciekawych wniosków:

“Zmarnowano miliardy dolarów na programy marketingowe, które – mimo ich błyskotliwości i przeznaczonych na nie środków – okazały się nieskuteczne. (...)

Kiedy dzisiaj firma popełnia błąd, konkurenci szybko odbierają jej klientów. Aby ich odzyskać, musi poczekać, żeby ktoś inny popełnił błąd, a następnie wymyśleć, w jaki sposób wykorzystać sytuację.

Jak zatem unikać popełniania błędów? Prosta odpowiedź polega na upewnieniu się, czy programy są zgodne z prawami marketingu. (Chociaż nasze pomysły i koncepcje opatrzyliśmy znakiem “marketingu”, przydadzą się one każdemu, niezależnie od stanowiska, jakie zajmuje w firmie, i od wyrobów czy usług, które jego firma sprzedaje.

Jakie są te prawa marketingu? I kto je przyniósł na kamiennych tablicach z góry Synaj?

Fundamentalne prawa marketingu to te, które opisano w tej książce. Ale kto to mówi? W jaki sposób to, co przeoczyło tysiące innych, odkryło dwóch ludzi z Connecticut? Jest w końcu wiele biegłych praktyków i teoretyków marketingu. Dlaczego przeoczyli to, co wydaje się tak oczywiste?

Odpowiedź jest prosta. Na ile zdążyliśmy ustalić, niemal nikt nie zgadza się z tym, że istnieją jakiegokolwiek prawa marketingu – a już na pewno nie takie, które byłyby niezmiennie.

Istnieją prawa natury; dlaczego więc nie miałyby być praw marketingu? Można zbudować samolot o pięknej sylwetce, który jednak nie oderwie się od ziemi, jeżeli nie będzie zgodny z prawami fizyki, a zwłaszcza z prawem grawitacji. Można zbudować architektoniczne cudo na wydnie, ale pierwszy huragan je zniszczy. Wynika z tego, że można zbudować błyskotliwy program marketingowy, a jedno z niezmiennych praw może spowodować, że obróci się wniwecz, jeżeli nie będziemy ich znać. (...)

Kiedy już się zgodzimy z tym, że możliwe jest istnienie praw marketingu, łatwo je dostrzeżemy. Prawdę mówiąc, są oczywiste. Od Ponad 25 lat badaliśmy, co w marketingu jest skuteczne, a co nie. Odkryliśmy, że to, co jest skuteczne, niemal zawsze jest związane z jakąś siłą działającą na rynku. (...)

Po latach zajmowania się zasadami i problemami marketingu sformułowaliśmy podstawowe prawa rządzące sukcesem i niepowodzeniem na rynku. Nazwaliśmy je niezmiennie prawa marketingu. Jest ich 22. Jeśli czytelnik je naruszy, zrobi to na własne ryzyko.”

### [Spis 22 niezmiennych praw marketingu](#)<sup>11</sup>

W poprzednim artykule: [Książka “22 niezmiennie prawa marketingu”, czyli dlaczego firmy odnoszą sukces lub ponoszą porażkę](#) obiecałem podać listę niezmiennych praw opisanych w książce oraz krótko je opisać. Jeżeli zgodzić się, że niezmiennie prawa rzeczywiście istnieją należy zauważyć, że większość z podanych praw odnosi skutek w dłuższym terminie, bo w krótszym okresie ktoś może mieć “farta” lub po prostu wstrzelić się w koniunkturę (podobnie [analiza fundamentalna](#) też działa w dłuższym terminie:-). Ponadto stwarzając nowe warunki można prawa te “obchodzić” (podobnie jak w walce można stosować różne techniki służące do ataku i obrony).

Na przykład z poniższych praw, do [wyników finansowych i zachowania się kursu LPP w latach 2005-2007](#) można zastosować:

Prawo 4) załamanie sprzedaży w sezonie 06/07 było spowodowane próbą upodobnienia się do “Zary”, jednak “percepcja” klientów LPP była inna. Grupa docelowa marki Reserved była całkiem inna niż “Zary” dlatego sprzedaż “siadła”, powrót do poprzedniego wzornictwa przywróciło jednak sprzedaż

Prawo 1) – byli pierwsi więc odnieśli sukces długoterminowo, powrót do wzornictwa sprzed 06/07 zakończył się sukcesem

Prawo 2) – stworzenie marki Cropp Town to stworzenie nowej kategorii, więc odnieśli sukces

Prawo 12) – nie rozszerzyli marki Reserved dla odzieży dla młodzieży, ale stworzyli odrębną markę (kategorię), więc marka odniosła sukces

---

<sup>11</sup> “22 niezmiennie prawa marketingu”; Al Ries, Jack Trout; PWE; Warszawa 2000

Oczywiście na powyższe prawa nałożyła się też dobra sytuacja w [makrootoczeniu](#) (wyż demograficzny, spadek bezrobocia i dynamiczny wzrost wynagrodzeń)

Poniżej spis 22 niezmiennych praw marketingu, część z nich opisałem. Pogrubionym tekstem zaznaczyłem nazwy praw, tak jak zostały nazwane w książce. Przy każdym prawie autorzy umieścili “motto”, które ma wyjaśniać znaczenie poszczególnych praw (znajduje się w nawiasie). Oczywiście najlepiej przeczytać samemu książkę:-)

### **Prawo pierwszeństwa** (lepiej być pierwszym niż lepszym)

Prawo to sprowadza się do stwierdzenia, że firmy, które były pierwsze w danej dziedzinie zazwyczaj odnoszą sukces. Oznacza to, że firmy te niekoniecznie mają najlepsze produkty czy usługi, ale odniosły sukces głównie dlatego, że były pierwsze. Prawo też można tłumaczyć krzywą uczenia się, o czym pisałem tutaj: [Krzywa doświadczeń \(krzywa uczenia się, efekt uczenia się\), czyli jak szybko może spadać koszt jednostkowy produkcji](#) Na przykład w Polsce pierwszy był Pioneer TFI i dlatego też ma największy udział w rynku funduszy TFI.

**Prawo kategorii** (Jeżeli nie możesz być pierwszym w danej kategorii, to ustanów nową kategorię, w której będziesz pierwszy)

Prawo to sprowadza się do stwierdzenia, że nie ma sensu konkurować z firmą, która była w danej kategorii pierwsza, bo są duże szanse na porażkę. “Prawo pierwszeństwa” można jednak obejść ustanawiając nową kategorię. Na przykład Opera TFI ustanowiła nową kategorię funduszy, które aktywnie zarządzają środkami, dlatego odnieśli sukces.

**Prawo pierwszeństwa myśli** (Lepiej być pierwszym w czyjejs świadomości niż pierwszym na rynku)

Prawo to tak naprawdę wyjaśnia dlaczego działa “prawo pierwszeństwa”. Chodzi o fakt bycia w świadomości klientów. Zazwyczaj fakt, że ktoś był pierwszy powoduje, że zakorzenił się w świadomości klientów. Jeżeli jednak ktoś był pierwszy, jednak klienci o tym powszechnie się nie dowiedzieli, firma taka może ponieść klęskę, a na jej miejsce wejdzie firma, która będzie “pierwsza w świadomości”.

**Prawo percepcji** (Marketing nie jest walką na wyroby. Jest walką na percepcje)

Jest to bardzo ciekawe prawo, bo mówi, że nieważna jest jakość danego produktu, ale wyobrażenie klienta o jakości danego wyrobu, co wcale nie musi iść w parze. Najprostszy przykład to odpowiedzieć sobie z czym kojarzą się różne marki samochodów w zależności od kraju z którego pochodzą, np. samochody japońskie, niemieckie, francuskie itd. Na przykład w Japonii Honda ma stosunkowo niską sprzedaż samochodów, bo Japończycy kojarzą tą markę z producentem motocykli (kto chciałby mieć samochód firmy WSK?:-) Ponadto autorzy twierdzą, że prawo to jest odpowiedzialne za porażki prób “repozycjonowania marki”, czyli zmiany postrzegania danego wyrobu czy też firmy. Dzieje się tak pomimo przeznaczania “góry” pieniędzy na marketing. Na przykład Fiat od dłuższego czasu próbuje repozycjonować się jako samochód wysokiej

jakości, co zgodnie z tym prawem jest skazane na porażkę. Po prostu klienci mając do wyboru podobne samochody i szukający „jakości” prawdopodobnie wybiorą np. Toyotę czy Volkswagena.

A w Polsce ciekawym przykładem są marki wód. Pomimo kilku prób i ogromnego wsparcia finansowego nie udało się wypromować marki o zachodnim brzmieniu. Udało się natomiast Coca-Coli „z niczego” stworzyć markę Kropla Beskidu. Prawo czwarte może tłumaczyć ten fenomen. Po prostu Polacy kojarzą polskie nazwy ze zdrowiem i zdrowym, polskim środowiskiem, natomiast zachodnie marki źle się kojarzą (w odróżnieniu od większości innych marek nie związanych z żywnością).

**Prawo koncentracji** (Najważniejszą sprawą w marketingu jest zawładnięcie jakimś wyrazem w świadomości potencjalnych klientów)

np. samochody Volvo kojarzą się z bezpieczeństwem Toyoty z niezawodnością,

**Prawo wyłączności** (Jeden wyraz nie może w świadomości potencjalnego klienta kojarzyć się z dwoma firmami)

**Prawo drabiny** (Stosowna strategia zależy od szczebla, który się zajmuje na drabinie)

**Prawo dwóch** (W długim okresie na każdym rynku ścigają się tylko dwa „konie”)

W dłuższym okresie daną kategorię dominują dwaj gracze, np. Coca-Cola i Pepsi

**Prawo przeciwieństwa** (Jeżeli zmierzamy do drugiego miejsca, to naszą strategię wyznacza ten, kto zajmuje pierwsze miejsce)

Autorzy uważają, że podstawową strategią dla firmy, która dąży do zajęcia drugiego miejsca powinno być wykorzystanie koncepcji „przeciwieństwa”, większość firm robi zazwyczaj błąd próbując naśladować lidera, bo strategia ta nie może doprowadzić do sukcesu (na niekorzyść działa np. prawo pierwszeństwa dla lidera), np. w ten sposób sukces odniosło Pepsi – przeciwstawiło się tradycji Coca-Coli („Pepsi generation”)

**Prawo podziału** (Jedna kategoria z czasem ulega podziałowi przekształcając się w dwie lub więcej)

W miarę postępu ludzkości wyłania się nowa kategoria, która z czasem dzieli się na wiele innych, np. na początku był tylko jeden kanał w telewizji, który z czasem podzielił się na różne kanały tematyczne. Często firmy, które były liderami w danej kategorii poniosły porażkę, gdyż nie potrafiły skoncentrować się na jednej nowo wyłaniającej się kategorii, a „pałeczkę pierwszeństwa” przejmowały nowe firmy (wykorzystywały prawo pierwszeństwa przez stworzenie nowych kategorii, np. wielkie firmy obuwnicze upadły gdy pojawiły się pierwsze firmy ze specjalistycznymi butami jak np. Adidas, Reebok)

**Prawo perspektywy** (Marketing przynosi wyniki dopiero w dłuższym okresie)

Podobnie jak analiza fundamentalna:-) W krótszym okresie istnieje nawet możliwość, że łamiąc 22 niezmiennie prawa firma zwiększy przychody, jednak ze szkodą dla siebie w dłuższym terminie

**Prawo rozszerzania asortymentu** (Istnieje nieodparte dążenie do coraz szerszego stosowania marki)

Jest to bardzo ciekawe prawo, mówi, że często firma odnosi sukces, gdyż [specjalizuje się w danej dziedzinie](#); z czasem firma zaczyna rozszerzać zakres produktów lub usług pod tą samą marką, co w dłuższym terminie kończy się zazwyczaj źle. Autorzy piszą, że marka odniosła początkowo sukces, gdyż korzystała z “niezmiennych praw marketingu” natomiast marka sama w sobie jako nazwa nic nie znaczy, jeżeli nie jest połączona z prawidłową strategią marketingową.

**Prawo rezygnacji** (Trzeba coś poświęcić, żeby coś zdobyć)

**Prawo właściwości** (Każdej właściwości odpowiada przeciwna, skuteczna właściwość)

**Prawo szczerości** (Potencjalny klient uznaje za zaletę otwarte przyznanie się do winy)

**Prawo jedyne rozwiązanie** (W każdej sytuacji istnieje tylko jedno rozwiązanie, które przyniesie liczące się wyniki)

**Prawo nieprzewidywalności** (Nie da się przewidzieć przyszłości, chyba że się samemu opracowuje plany konkurentów)

**Prawo sukcesu** (Sukces często prowadzi do arogancji, a arogancja do klęski)  
Jest to również bardzo ciekawe prawo, wyjaśnienie w nawiasie oddaje jak najbardziej jego znaczenie.

**Prawo niepowodzenia** (Należy oczekiwać niepowodzenia i godzić się z nim)

**Prawo przesady** (Sytuacja często wygląda inaczej, niż to przedstawia prasa)

**Prawo trendu** (Skutecznych programów nie tworzy się na podstawie chwilowej mody, ale na podstawie trendu)

**Prawo zasobów** (Pomysł nie ruszy z miejsca bez dostatecznych zasobów finansowych);  
No cóż, jak sama nazwa wskazuje nie ma co się łudzić, szczególnie w dzisiejszym świecie, jeżeli nie ma się odpowiednich zasobów, szczególnie finansowych, szanse na porażkę wzrastają

## Analiza makrootoczenia<sup>12</sup>

Dzisiaj chciałem napisać parę słów na temat analizy makrootoczenia firmy. W przypadku analizy fundamentalnej jest to bardzo ważne zagadnienie, gdyż makrootoczenie determinuje, w jakich warunkach działa przedsiębiorstwo, firma nie ma jednak możliwości zmiany tych warunków.

Jak to powiedział sam Warren Buffet, jeżeli firma jest bardzo dobrze zarządzana ale działa w otoczeniu z marnymi perspektywami, to jej wyniki, chociaż będą powyżej średniej, będą nadal marne.

Tak naprawdę każda spółka działa w innym makrootoczeniu, nawet, jeżeli jest to ten sam kraj czy region. Spółka może mieć różne makrootoczenie w zależności np. od branży, wielkości przedsiębiorstwa, regionu kraju w którym funkcjonuje itd.

Na przykład w Polsce, analizując region, w którym funkcjonuje dana firma, widać wyraźnie skutki rozbiorów w podejściu do prowadzenia biznesu czy też podejście pracowników wobec obowiązków.

Inne jest też makrootoczenie firmy, która znajduje się np. blisko granicy z innym państwem czy też np. funkcjonuje na terenie dużego bezrobocia, co widać od jakiegoś czasu np. w wynikach firm giełdowych, które wcześniej miały niskie koszty wynagrodzeń, gdyż działały na terenach o dużym bezrobociu a ostatnio rynek stał się bardziej “rynkiem pracownika” i firmy te mają kłopoty.

Bardzo duże znaczenie w analizie makrootoczenia ma przynależność do danej branży, gdzie ważna może być polityka rządu, zwłaszcza w okresie zmian systemowych. Duże znaczenie ma również rodzaj działalności oraz wielkość przedsiębiorstwa. W innych warunkach działa spółka obecna tylko na rynku polskim a w innych firma globalna, która ma globalną strategię i musi analizować znacznie więcej danych (np. ceny surowców, rozwój technologii, kwestie demograficzne i polityczne).

Z powodu bardzo silnego wpływu otoczenia, szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego lub politycznego, przedsiębiorstwo musi znać najważniejsze szanse i zagrożenia, które związane są z funkcjonowaniem w danym makrootoczeniu. Musi również przewidywać zmiany makrootoczenia w przyszłości i dzięki temu modyfikować swoją strategię rozwoju. Dlatego też w przypadku analizy fundamentalnej ważny jest dobry zarząd, o czym wspomniałem w artykule: [Wywiad z Markiem Świętoniem w Gazecie Parkiet dotyczący analizy fundamentalnej](#)

### **Definicja makrootoczenia:**

Jest to zespół warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, np. strefa klimatyczna, klimat polityczny, system prawny, kraj, region itp.

---

<sup>12</sup> “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 34-40

## **Analiza makrootoczenia:**

Autorki książki, na której opieram ten artykuł podzieliły analizę makrootoczenia na 6 sfer:

[Otoczenie ekonomiczne](#)

[Otoczenie technologiczne](#)

[Otoczenie społeczne](#)

[Otoczenie demograficzne](#)

[Otoczenie polityczne i prawne](#)

Otoczenie międzynarodowe

W kolejnych artykułach opiszę poszczególne składowe analizy makrootoczenia: Pierwszy znajduje się tutaj: [Otoczenie ekonomiczne](#)

## **Otoczenie ekonomiczne**<sup>13</sup>

Jest to kontynuacja poprzedniego artykułu: [Analiza makrootoczenia](#). Dzisiaj chciałem opisać otoczenie ekonomiczne, którego wyznacznikiem jest stan gospodarki. Podstawowe wskaźniki to wzrost PKB, zwrot z kapitału, stopa procentowa i inflacja, kursy walut, stopa spożycia, stopa bezrobocia i poziom zadłużenia. Próba analizy obecnej sytuacji dotyczącej otoczenia ekonomicznego została opisana w artykule: [Wykład profesora Pedro Videla zorganizowany przez UniCredit CAIB Poland S.A. oraz Rzeczpospolitą](#)

## **Wzrost gospodarczy:**

Dynamika wzrostu gospodarczego przekłada się bezpośrednio na szanse i zagrożenia wobec firmy. Dynamiczny wzrost PKB wiąże się ze wzrostem inwestycji i wydatków konsumentów a przez to znacznie osłabia [walkę konkurencyjną](#) oraz umożliwia wzrost całej organizacji. Recesja wiąże się z przeciwnymi skutkami, czyli spada popyt a przez to zaostrza się walka konkurencyjna, co prowadzi do eliminacji najsłabszych firm. Recesja jest również powodem wojen cenowych w branżach, które znajdują się w fazie dojrzałości.

## **Stopy procentowe:**

Stopy procentowe określają poziom inwestycji w spółce oraz wpływają na wydatki konsumentów.

Wzrost stóp procentowych jest zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii biznesowych (wzrost kosztów finansowych, spadek popytu), z kolei szansą jest obniżenie stóp

---

<sup>13</sup> "Analiza strategiczna przedsiębiorstwa"; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 40-42



procentowych. Ze stopami procentowymi nieodłącznie wiąże się inflacja, czynniki na nią wpływające opisywałem w artykule: [Czynniki wpływające na inflację](#)

### **Kursy walutowe:**

Kursy walutowe wpływają na konkurencyjność gospodarki i firm na rynku światowym. Osłabiająca się waluta danego kraju może powodować, że produkty wytworzone w tym kraju są konkurencyjne na rynkach światowych, chociaż zostały wytworzone po relatywnie wyższych kosztach. Jednocześnie kurs walutowy może wpływać na poziom inflacji, o czym pisałem tutaj: [Czynniki wpływające na inflację](#)

### **Stopa bezrobocia**

Poziom bezrobocia z jednej strony wpływa na popyt, przy spadającym bezrobociu wzrasta fundusz płac (suma wszystkich płac), co zazwyczaj przekłada się na wzrost wydatków konsumpcyjnych. Z drugiej strony przy niskim bezrobociu pojawiają się żądania podwyżek wynagrodzeń, co dodatkowo zwiększa fundusz płac i może prowadzić do wzrostu inflacji (jeżeli nie towarzyszy temu procesowi wzrost wydajności). Dodatkowo wzrost wynagrodzeń może prowadzić do zmniejszenia zysków przedsiębiorstw.

Wysokorozwinięte gospodarki charakteryzują się dominacją międzynarodowych korporacji, zawieraniem przez firmy [alianсів strategicznych](#) oraz podziałem (specjalizacją) nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw ale również całych sektorów i gałęzi gospodarki.

### **Otoczenie polityczne i prawne<sup>14, 15</sup>**

Kwestie polityczne (lobbying) oraz prawne mogą mieć duży wpływ na przedsiębiorstwo. Szczególnie ciekawe mogą być kwestie prawne. Analiza tendencji w zakresie zmian w prawie dotyczących np. nakazów (zakazów) do stosowania pewnych norm, może wskazać branżę lub sektor, który będzie się ponadprzeciętnie rozwijał. Zmiany prawne mogą również dotyczyć kwestii podatkowych lub zatrudnienia.

Warto wspomnieć też o tendencji dotyczącej postawy państwa wobec globalizacji. Państwo przy pomocy narodowych programów badawczych dokonuje transferu publicznych środków do prywatnych firm (np. ulgi podatkowe, zamówienia publiczne, regulacje handlowe). Ponadto na przykład w obrębie Unii Europejskiej prowadzi się unifikację prawa oraz standardów rynkowych państw członkowskich.

---

<sup>14</sup> “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 46-47

<sup>15</sup> Własne wnioski



## Otoczenie demograficzne<sup>16, 17</sup>

Otoczenie demograficzne jest ważne w przypadku budowy strategii gospodarczej państwa jak również przedsiębiorstwa. Na przykład powojenny “baby boom” w USA był przyczyną przyspieszenia innowacji technicznych oraz powstania w latach 60-tych całego przemysłu produkującego wyroby dla nastolatków.

Na przykład sukces spółki LPP, która wprowadziła na polski rynek markę odzieży Reserved można tłumaczyć faktem, że grupą docelową były kobiety z wyżu demograficznego lat 1975-1985 (grupa wiekowa 20-35 lat) o przeciętnych dochodach. Zresztą fatalne wyniki finansowe sezonu 2005/2006 również można tłumaczyć właśnie próbą zmianą grupy docelowej i chęcią upodobnienia się do Zary (“wyższa półka cenowa”), o czym napiszę jeszcze podczas opisywania pojęcia “grupy docelowej”.

Podobnie bardzo wysokie bezrobocie w Polsce, dochodzące do 20%, oprócz światowej recesji przełomu wieków, spowodowane było w dużej mierze wyżem demograficznym. Również ostatnią hossę można częściowo tłumaczyć wyżem demograficznym (szczególnie zapotrzebowanie na kredyty hipoteczne, przy niskich stopach procentowych czy też dynamiczny wzrost konsumpcji, szczególnie przy szybkim spadku bezrobocia).

Zgodnie ze słowami autorek cytowanej książki, badanie trendów demograficznych ważne jest np. dla producentów odzieży, zabawek, sprzętu turystycznego, inwestycji ubezpieczeniowych, banków czy też rynku usług dla gospodarstw domowych.

Z kolei starzenie się społeczeństwa państw wysokorozwiniętych może mieć wpływ np. na:

ograniczenie rozwoju przemysłu produkującego dla ludzi młodych oraz dzieci

rozwój sektorów związanych z produktami dla ludzi starszych (farmaceutyki, turystyka dla ludzi starszych, usługi medyczne)

wzrost liczby miejsc pracy zajmowanych przez kobiety, co wiąże się nie tylko ze zmianami społecznymi i walką o “równouprawnienie”

wzrost kosztów pracy

przenoszenie produkcji np. do Chin

substytucję pracy bardziej wydajnymi rozwiązaniami technologicznymi

otwarcie rynków pracy na imigrantów oraz związane z tym różnice kulturowe

---

<sup>16</sup> “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 45-46

<sup>17</sup> Własne przemyślenia

## Potęga demografii cz.1: Jak bardzo zmieni się Polska w ciągu zaledwie 20 lat?

Dzisiaj postanowiłem napisać parę słów na temat demografii Polski, która jest moim ulubionym czynnikiem fundamentalnym. Myślę, że mało kto zdaje sobie sprawę jak kluczowy jest to czynnik wpływający praktycznie na każdy aspekt naszego życia: gospodarkę, bezrobocie, ceny mieszkań, popyt na produkty bardzo wielu firm (lub jego brak) a nawet wynik wyborów parlamentarnych... pisałem o tym tutaj: [Demografia decyduje o wynikach wyborów? Śmieszne:-\)? Nie dla \(niektórych\) polityków...](#) I to nie tylko w dłuższym terminie (o czym dzisiaj) ale i w krótszym terminie (będzie o tym następny wpis).

**Podsumowanie: co z tego wszystkiego wynika, czyli jak będzie wyglądała Polska za około 20 lat?** Zapraszam do zapoznania się z wykresami poniżej, naprawdę dają do myślenia...

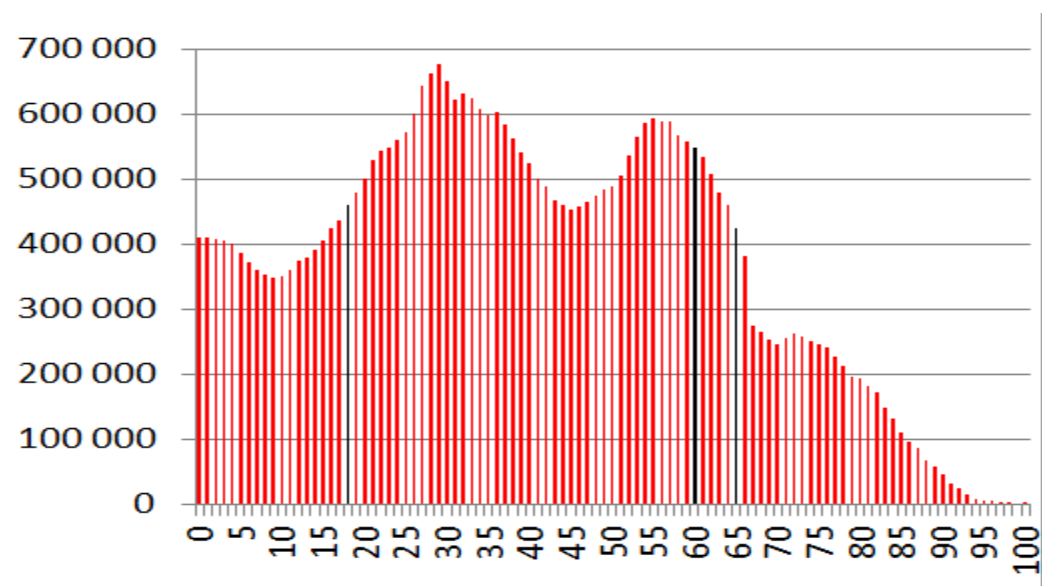
1. Liczba osób w wieku poniżej 40 lat spadnie o kilkadziesiąt % (z obecnych 20 mln na około 14 mln czyli o około 6 mln !)
2. Liczba osób powyżej 65 roku życia wzrośnie o wysokie kilkadziesiąt % (z obecnych około 5 mln na około 8 mln czyli + 3 mln). Ten efekt już się zaczął w 2006 r. dla kobiet oraz w 2011 r. dla mężczyzn bo to są osoby urodzone po wojnie w 1946r. i początek boomu demograficznego.
3. Z roku na rok będziemy mieli coraz starsze społeczeństwo. W konsekwencji wzrosną wydatki na emerytury i służbę zdrowia. Przed podwyższeniem wieku emerytalnego do 67 lat byłoby to kilkadziesiąt mld zł rocznie więcej, pisałem o tym parę lat temu tutaj: [DEMOGRAFIA: ZAPLANUJ FINANSE OSOBISTE!!!](#) (obecne wydatki budżetu Polski około 300 mld zł). Natomiast po podniesieniu wieku będzie to trochę mniej, ale ile dokładnie to zbadam tą sprawę za jakiś czas i opiszę na moim blogu
4. Jednocześnie zmniejszy się liczba osób w wieku produkcyjnym i to głównie w wieku do 40 lat (kilka mln osób), które z zasady są zdrowe i zdolne do pracy, rzadko korzystające ze służby zdrowia i rent...
5. W związku z powyższym wzrosną podatki i inne "daniny" na rzecz państwa.
6. **Bezrobocie będzie bardzo niskie, bo na rynek pracy wchodzi niż demograficzny: w roczniku będzie to około 300/400 tyś. osób, 10 lat temu było to 700 tyś. osób** (1% bezrobocia to około 150 tyś. osób)
7. **Oczywiście ta zmiana demograficzna drastycznie wpłynie na gospodarkę, popyt na produkty wielu przedsiębiorstw jak i rynek pracy** (np. 70% mieszkań kupują osoby w wieku 25-35 lat, których ubędzie o około -40% bo obecnie jest ich około 7 mln a w 2035 będzie około 4 mln czyli około 3 mln osób mniej... Będzie trudno znaleźć pracę związaną ze sprzedażą mieszkań czy kredytami mieszkaniowymi...)
8. A to co najgorsze, to fakt, że obecnie wchodzący na emeryturę powojenny wyż demograficzny może być jeszcze finansowany podwyżką podatków dla wyżu lat 1970/1980, ale ten z kolei nie ma już takiej "poduszki", bo na demografii jest załamanie w latach 1990/2000....

Stąd też warto zastanowić się jak zabezpieczyć się przed skutkami demografii/jak ją wykorzystać. Myślę, że udział w moich szkoleniach może być bardzo pomocny: [SZKOLENIA](#)

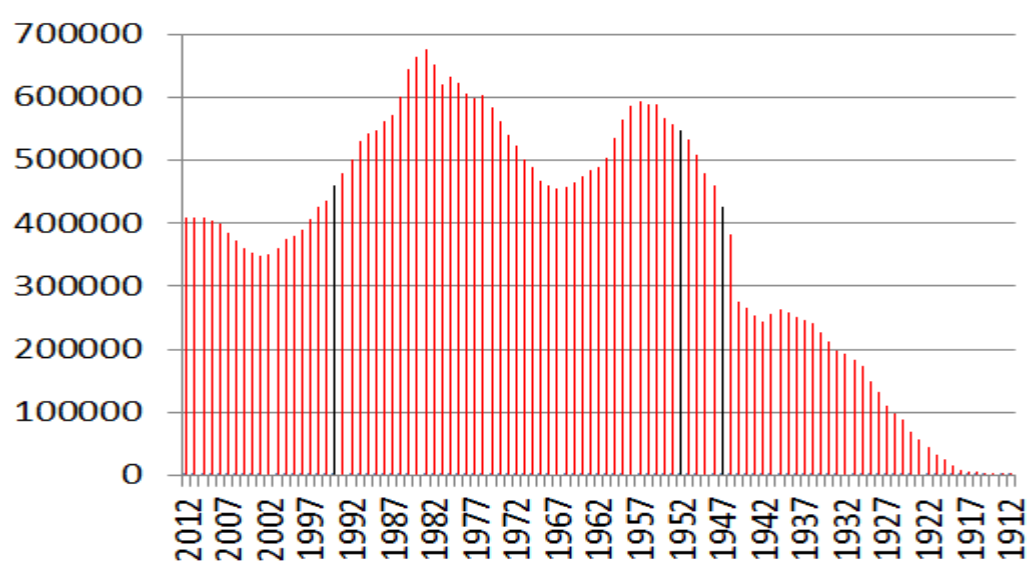
Poniższy wpis opracowałem na podstawie: [prognozy demograficznej GUS z 2007 r. na lata 2008-2035](#) Pomimo, że prognoza ma 5 lat, demografia jest chyba jedynym czynnikiem przy prognozowaniu której trudno się specjalnie pomylić, bo liczba osób z danego rocznika jest w danym momencie dokładnie znana a statystyka śmiertelności niewiele się zmienia.

### Jak wygląda sytuacja demograficzna Polski w 2012 r.?

Obecna demografia Polski według liczby osób w danym wieku z danego rocznika (pomiędzy czarnymi liniami osoby w wieku produkcyjnym od 18 lat do: kobiety 60 lat, mężczyźni 65).



Ten sam wykres, ale pokazany rok urodzenia danego rocznika:



Dlaczego Polska ma powyższą strukturę demograficzną? **Niestety przez położenie geograficzne...**

1. Po prawej stronie wykresu obecne osoby w wieku emerytalnym to osoby, którym udało się przeżyć II Wojnę Światową... czyli urodzone do 1945 roku, w roczniku jest to zaledwie około 250 tyś. osób.

2. Lata po wojnie od 1946 roku do około 1960 to powojenny wyż demograficzny, ale tych osób w danym roczniku jest około 500-600 tyś. czyli dwa razy więcej niż obecnych emerytów..

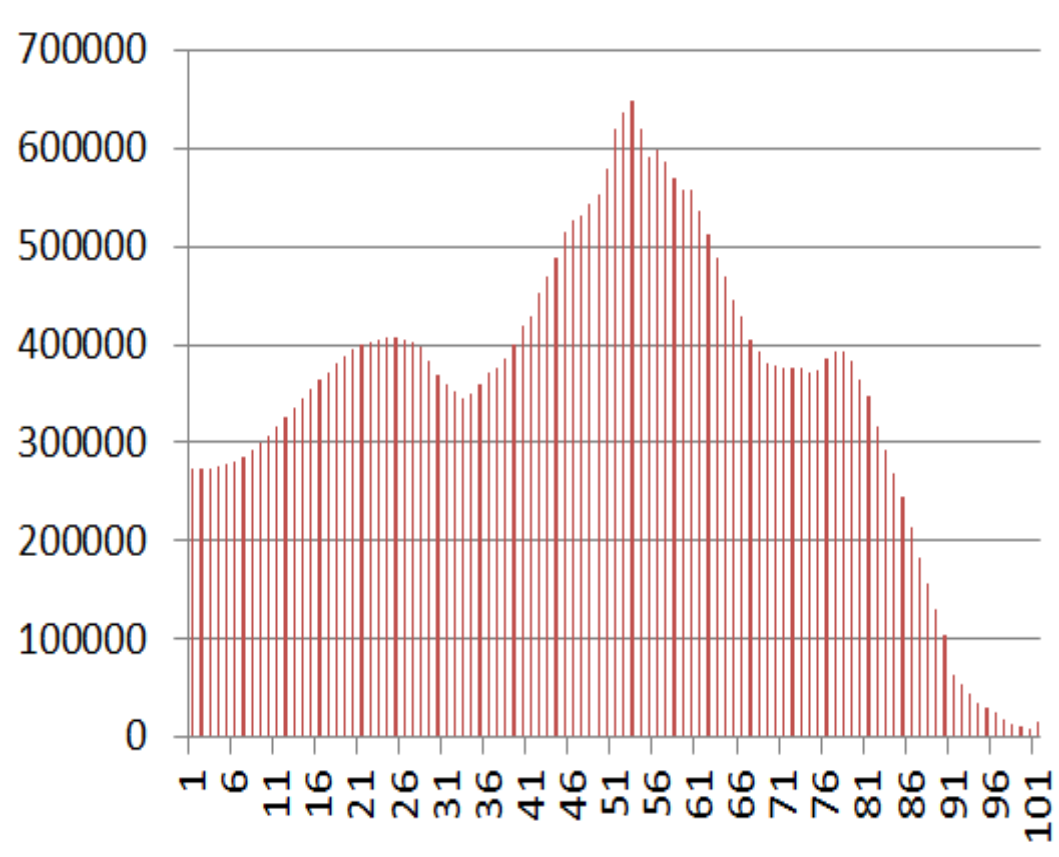
3. Lata 1960-1975 to niż demograficzny

4. Kolejny wyż demograficzny 1975-1985, w roczniku jest około 600-700 tyś. Osób

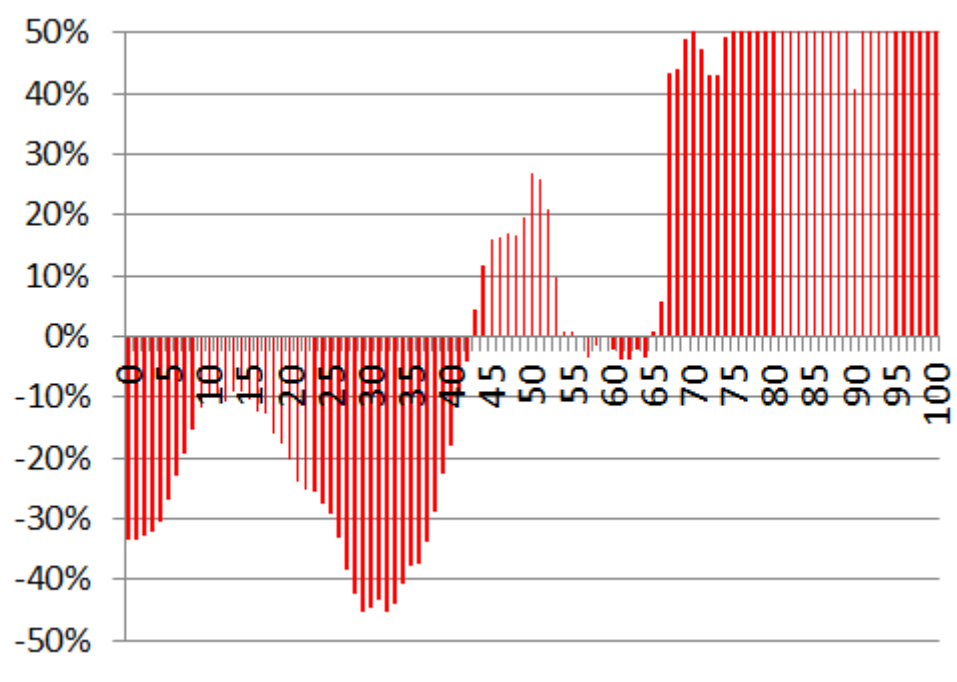
5. Po lewej stronie wykresu kolejny niż demograficzny od 1985 aż do 2003 (kiedy urodziło się zaledwie 352 tyś. osób, czyli połowa z tego co w szczycie poprzedniego okresu).

**Podsumowując:** obecna liczba emerytów jest znacznie zaniżona i wynika tylko z “efektu II Wojny Światowej”. Po wojnie rodziło się po prostu przez kilkadziesiąt lat dwa/trzy razy więcej osób niż obecnych emerytów...

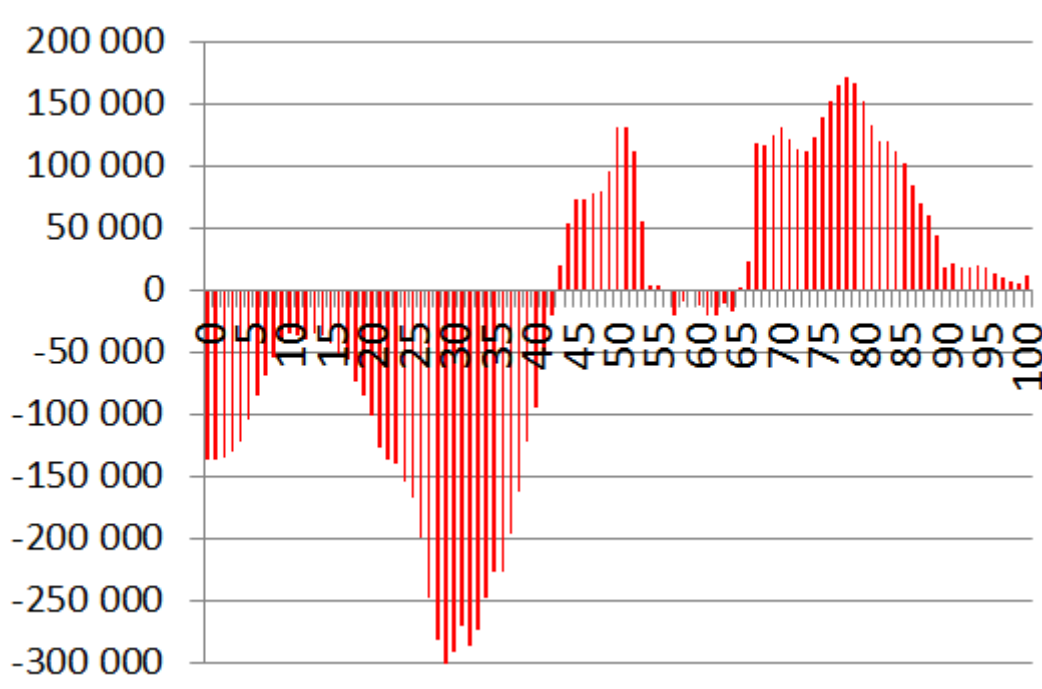
**Jak będzie wyglądała demografia Polski w 2035 r. czyli za około 20 lat (liczba osób w danym wieku)?**



A tutaj pokazałem **zmianę w procentach liczby osób** w danym wieku pomiędzy 2012 a jaka będzie w 2035 r., (jak kiedyś zrobiłem ten wykres zrobił na mnie spore wrażenie...)



To samo ujęcie, ale poniżej **zmiana liczby osób** w danym wieku pomiędzy 2012 a jaka będzie w 2035 r. też robi wrażenie)



**Jak widać na powyższych dwóch wykresach:**

1. Liczba osób w wieku poniżej 40 lat spadnie o kilkadziesiąt % (z obecnych 20 mln na około 14 mln czyli o około 6 mln !)

2. Liczba osób powyżej 65 roku życia wzrośnie o wysokie kilkadziesiąt % (z obecnych około 5 mln na około 8 mln czyli + 3 mln)

### Potęga demografii cz.2: “Who controls the past controls the future”: Jak zmieniła się Polska w ciągu ostatnich 20 lat?

Postanowiłem na chwilę skoczyć nad morze i właśnie siedzę sobie przy moło w Sopocie i popijam kawę patrząc na zatokę. Piękna pogoda, niebo prawie bez chmur, ciepłutko...

Ale do rzeczy:-) Jakiś czas temu napisałem ten wpis: [Potęga demografii cz.1: Jak bardzo zmieni się Polska w ciągu zaledwie 20 lat?](#). Dzisiaj postanowiłem zrobić podobne ćwiczenie, ale zadałem sobie pytanie co zmieniło się w ciągu ostatnich 20 lat pod względem demografii w Polsce. Ponownie wnioski z tego płynące są zaskakujące... (uwaga: niestety nie znalazłem danych w excel o liczbie osób w 1992 r. więc założyłem, że liczba ta zmieniła się podobnie jak prognozowana śmiertelność pomiędzy 2007 a 2022 r, czyli różnica 15 lat jak pomiędzy 1992 i 2007, oczywiście to jest jakieś założenie, ale “grube” liczby nie różnią się na tej podstawie pewnie za bardzo od tego co było w rzeczywistości).

#### **Podsumowanie:**

Skąd bezrobocie w Polsce 10 lat temu powyżej 20%? Wszystko tłumaczy demografia...

W efekcie wysokiego bezrobocia i słabego rynku pracy konsumpcja w latach 2001-2003 była słaba (gielda też)

Jak już gospodarka “wchłonęła” wyż demograficzny lat 1970/1980 bezrobocie mocno spadło, wynagrodzenia eksplodowały i konsumpcja mocno wzrosła w latach 2004-2008... (oczywiście na giełdzie była mega hossa...)

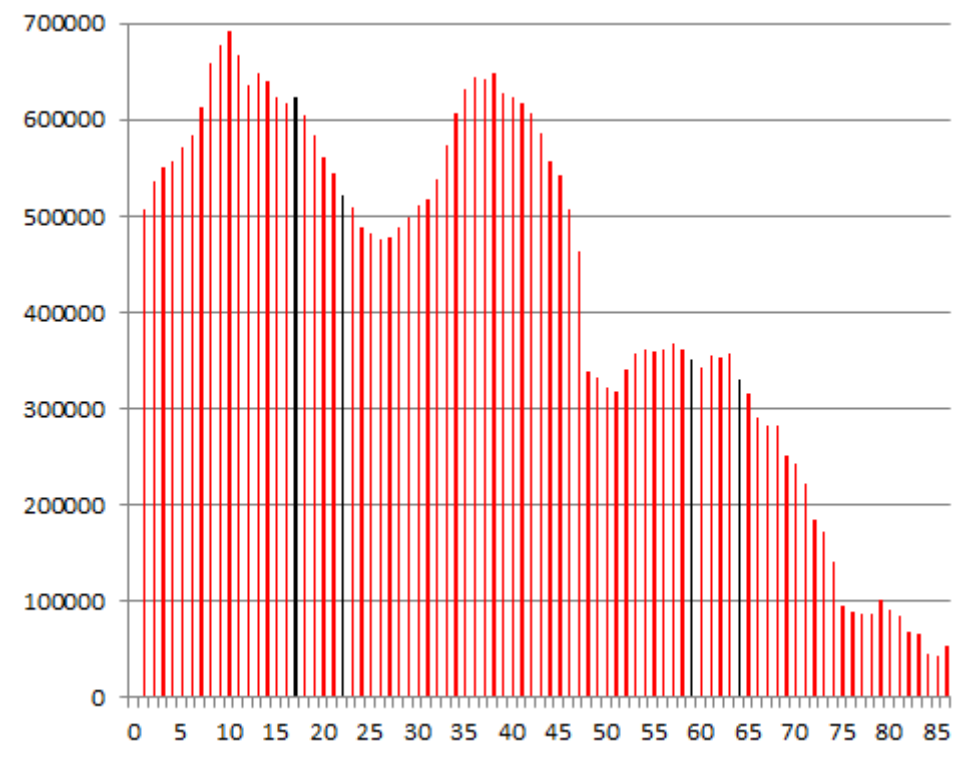
Skąd taki duży wzrost cen mieszkań od 2004 roku? Bo bezrobocie osiągnęło szczyt i zaczęło spadać, a w wieku produkcyjnym znalazły się dwa pokolenia wyżu demograficznego...

Skąd obecne problemy budżetu Polski? Osób w wieku emerytalnym przybyło około 2 mln czyli z około 4 mln w 1992 na około 6 mln w 2012...

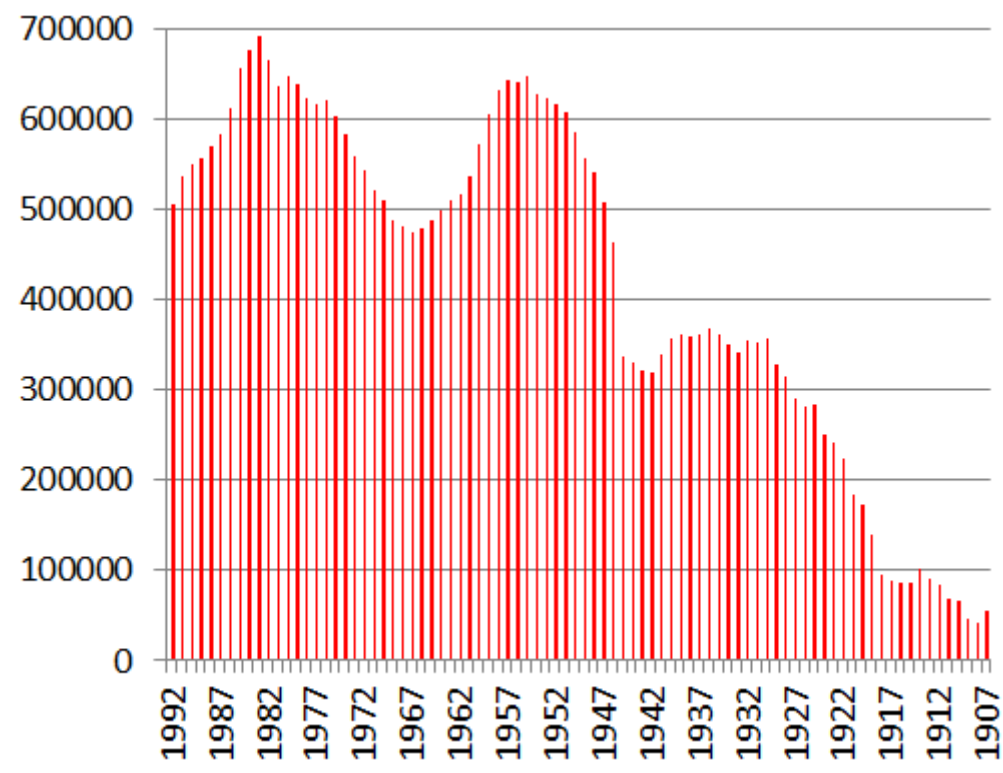
Dlaczego SLD przegrało wybory w 2001? bo między innymi było wysokie bezrobocie, dlaczego PO wygrało po raz drugi z rzędu wybory w 2011 r? bo bezrobocie było relatywnie niskie... a tak skrajne poziomy bezrobocia to w dużej mierze zasługa demografii...

No i o wyborach zadecydowała struktura wiekowa wyborców o czym pisałem tutaj: [Demografia decyduje o wynikach wyborów? Śmieszne:-\)? Nie dla \(niektórych\) polityków...](#)

**Liczba osób w danym wieku w 1992 r. :** (czarnymi liniami zazaczyłem osoby wchodzące na rynek pracy kończące 18 lat lub studia 23 lata oraz dodatkowo wchodzące w wiek emerytalny)



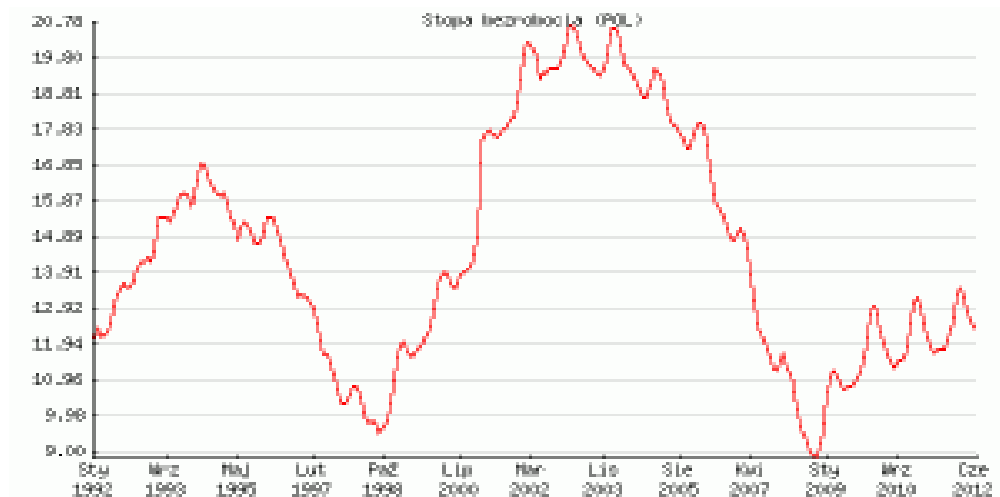
**Te same dane według rocznika urodzenia:**



## Co ciekawego można zauważyć na powyższym wykresie?

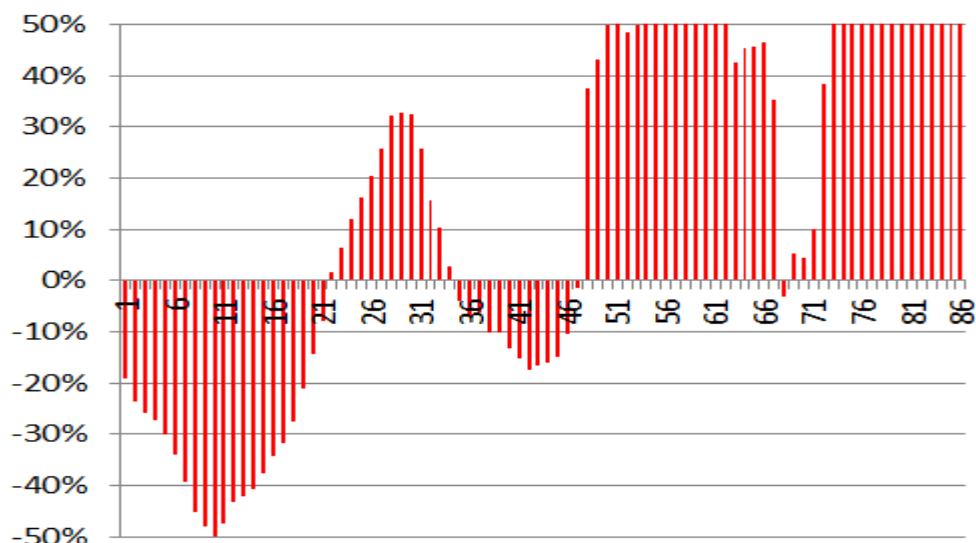
Wyż demograficzny lat 1970/1980 dopiero zaczyna wchodzić na rynek pracy, dzięki czemu w wieku produkcyjnym w ciągu ostatnich 20 lat były **dwa wyższe demograficzne**, pod tym względem Polska miała już najlepszy okres do wykorzystania i stąd też tak dobre PKB w ciągu ostatnich 20 lat... Kolejne 20 lat będzie dokładnie przeciwnie: młodsze pokolenie pracujące na starsze...

W konsekwencji wchodzenia na rynek pracy wyżu lat 1970/1980 na rynek pracy w okolicach +/- 2000 r. weszło "ekstra" 1 mln osób z wyżu, co w połączeniu ze słabym PKB w latach 2001/2002 spowodowało wzrost bezrobocia do ponad 20% (1% bezrobocia to około 150 tys. osób, czyli z tego tytułu mieliśmy wyższe bezrobocie o około 6%...) **I to był główny powód tak wysokiego bezrobocia 10 lat temu** ( w odróżnieniu od ostatnich kilku lat i kolejnych lat słaba demografia będzie działała na korzyść niskiego bezrobocia):



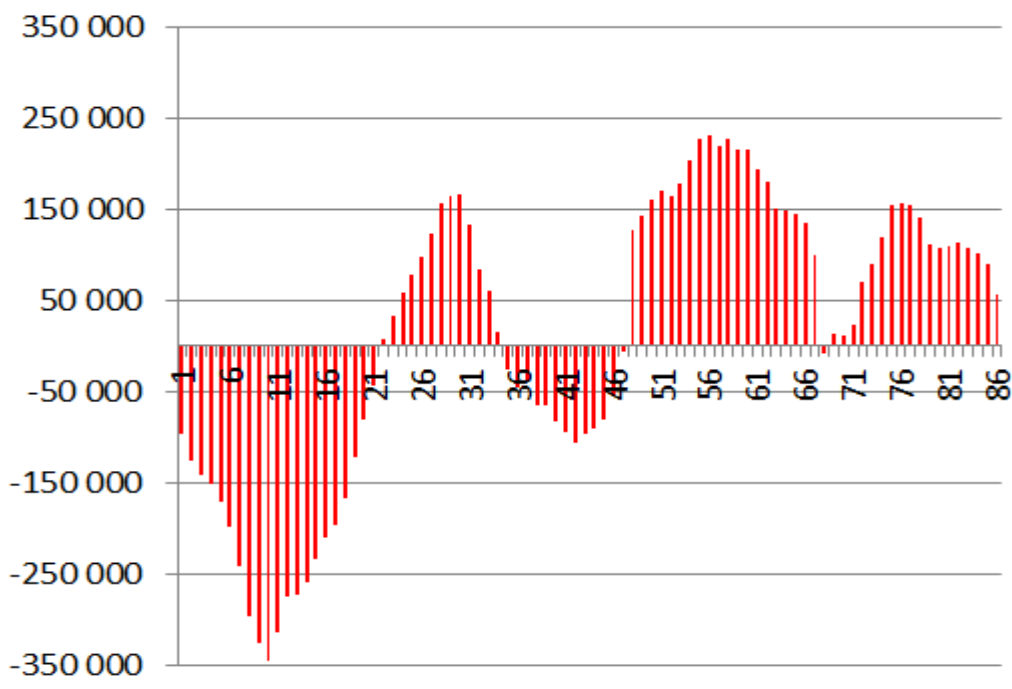
Źródło bankier.pl

Z kolei tutaj pokazałem **zmianę w procentach liczby osób** w danym wieku pomiędzy 1992 r a jaka jest w 2012 r.:





To samo ujęcie, ale poniżej **zmiana liczby osób** w danym wieku pomiędzy 1992 a jaka jest w 2012 r. :



#### **Jak widać na powyższych rysunkach:**

Po bardzo wysokim bezrobociu powyżej 20% w 2003 r. w końcu gospodarka rozpędza się przed wejściem Polski do UE oraz dodatkowo część osób wyjeżdża do pracy za granicę. **W efekcie mocno spada bezrobocie i w konsekwencji np. mocno rosną ceny mieszkań** (popyt ze strony wyżu demograficznego: 1970/1980 oraz powojennego + niskie stopy procentowe i tanie kredyty hipoteczne). Ale już w kolejnych latach wystąpi efekt dokładnie przeciwny: załamanie na demografii osób w wieku 20-35 lat...

W wiek emerytalny wszedł powojenny wyż demograficzny ale ponadto i tak emerytów było mało w 1992r i stąd problemy budżetu ... **W ciągu ostatnich 20 lat liczba osób w wieku emerytalnym wzrosła z około 4 mln w 1992 na około 6 mln w 2012.**

No i oczywiście widać na tym wykresie załamanie wśród osób do wieku 20 lat i w konsekwencji np. zamykanie szkół oraz utratę pracy przez nauczycieli

#### **Liczbowo wygląda to tak:**

1. Osób w wieku 0-20 ubyło około 4 mln! czyli z 12,5 mln w 1992 na 8,5 mln w 2012...
2. Osób w wieku emerytalnym przybyło około 2 mln czyli z około 4 mln w 1992 na około 6 mln w 2012...
3. Osób w wieku powyżej 45 lat przybyło około 5 mln z około 10 mln w 1992 na około 15 mln w 2012!

## Jak kluczowa jest demografia nawet w okresie kilku lat a to już ma wpływ na każdego z nas tu i teraz... czyli potęga demografii cz. 3

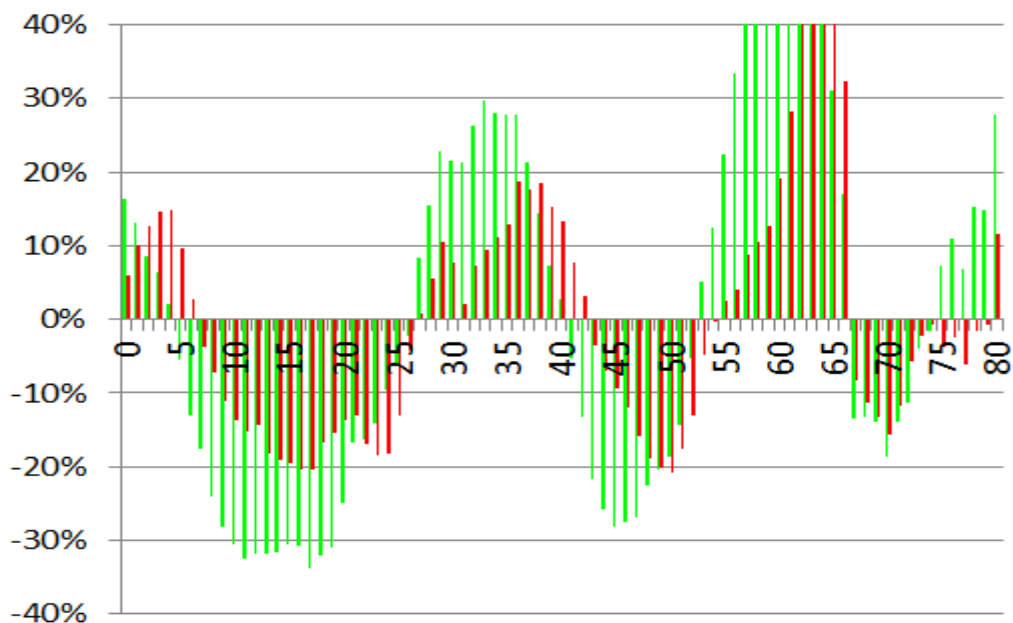
W poprzednich dwóch wpisach pokazałem jak ogromny wpływ ma w dłuższym terminie demografia na to, co dzieje się w Polsce w zakresie gospodarki, rynku pracy oraz popytu na produkty firm: [Potęga demografii cz.1: Jak bardzo zmieni się Polska w ciągu zaledwie 20 lat?](#) oraz [Potęga demografii cz.2: “Who controls the past controls the future”: Jak zmieniła się Polska w ciągu ostatnich 20 lat?](#).

**Po powyższych dwóch wpisach dzisiaj mogę przejść z kolei do pokazania, że tak naprawdę siła demografii ma duży wpływ na nasze życie cały czas tu i teraz, rok w rok...** Najpierw pokazuję jak zmieniła się liczba osób w danym wieku w ciągu ostatnich 10 i 5 lat a potem robię to samo ćwiczenie co stanie się w kolejnych 10 i 5 latach. To już jest całkiem krótki okres, a wnioski ponownie są szokujące...

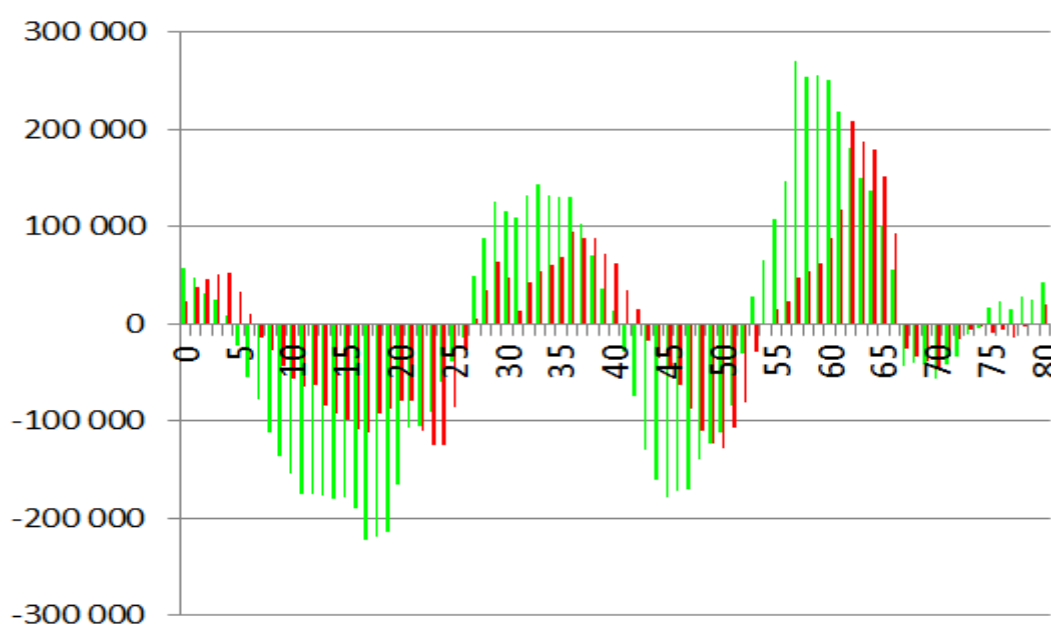
### **Podsumowanie:**

1. Grupy wiekowe, które przesuwają się z czasem, są dosyć szerokie i mają po kilkanaście roczników (**liczba osób w grupie wiekowej rzędu 5/10 mln...**).
2. W ciągu 5 lat liczba osób z danego przedziału wiekowego rośnie lub spada o około 20%...
3. W ciągu 10 lat liczba osób z danego przedziału wiekowego rośnie lub spada o około 30%...
4. Oznacza to, że rok w rok, popyt na produkty konsumowane przez poszczególne grupy wiekowe rośnie lub spada o około 3/4 %..., w dwa lata 6/8%, w trzy 9/12%...
5. I ten wzrost/spadek popytu trwa przez kilkanaście lat z rzędu... Innymi słowy firma ma wzrostowy/spadkowy rynek przez kilkanaście lat...
6. Jeszcze mocniej ten efekt widać dla osób w wieku plus/minus 60 lat, gdzie osób tych przybywa kilkadziesiąt procent w kilka lat!
7. Jest to o tyle ważne, że ludzie zachowują się “stadnie” zakładają biznesy/szukają pracy tam, gdzie było dobrze przez ostatnie kilka lat a zamykają biznesy/rezygnują z pracy tam, gdzie było słabo w ciągu ostatnich lat. W efekcie jeżeli dany biznes jest uzależniony od wyżów/nizów demograficznych otrzymujemy wybuchową mieszankę: jest wiele firm/wykwalifikowanych pracowników na spadkowym rynku lub mało firm/brak wykwalifikowanych pracowników na rosnącym rynku (bo wcześniej było dobrze/źle ze względu na przesuwanie się demografii)...

**Zmiana w procentach liczby osób** w danym wieku w ciągu ostatnich 10 i 5 lat (słupki zielone ostatnie 10 lat a czerwone ostatnie 5 lat):



To samo ujęcie, ale poniżej **zmiana liczby osób** w danym wieku w ciągu ostatnich 10 i 5 lat (słupki zielone ostatnie 10 lat a czerwone ostatnie 5 lat):



**Co widać na powyższych wykresach:**

1. Grupy wiekowe, które przesuwają się z czasem, są dosyć szerokie i mają po kilkanaście lat (**liczba osób w grupie wiekowej rzędu 5/10 mln...**).
2. W ciągu 5 lat liczba osób z danego przedziału wiekowego rośnie lub spada o około 20%...

3. W ciągu 10 lat liczba osób z danego przedziału wiekowego rośnie lub spada o około 30%...
4. Fale wyżu/nizu demograficznego przeplatają się (co nie dziwne), ale w konsekwencji np. postawienie na “starszych” klientów w wieku 40/55 lat nie sprawdziło się w ciągu ostatnich kilku lat, bo tych osób ubyło 20-30% (roczniki z nizu demograficznego plus/minus 1965) a wydawałoby się, że to są osoby już całkiem dobrze zarabiające bo mają długi staż zawodowy, przecież jest slogan “społeczeństwo się starzeje”... a tu proszę bardzo, demografia sporo namieszała...

**Dla jakich produktów a przez to i firm rynek był dobry w ciągu ostatnich kilku lat ( i rynek pracy był znacznie lepszy)? Dla produktów oferowanych dla grup wiekowych:**

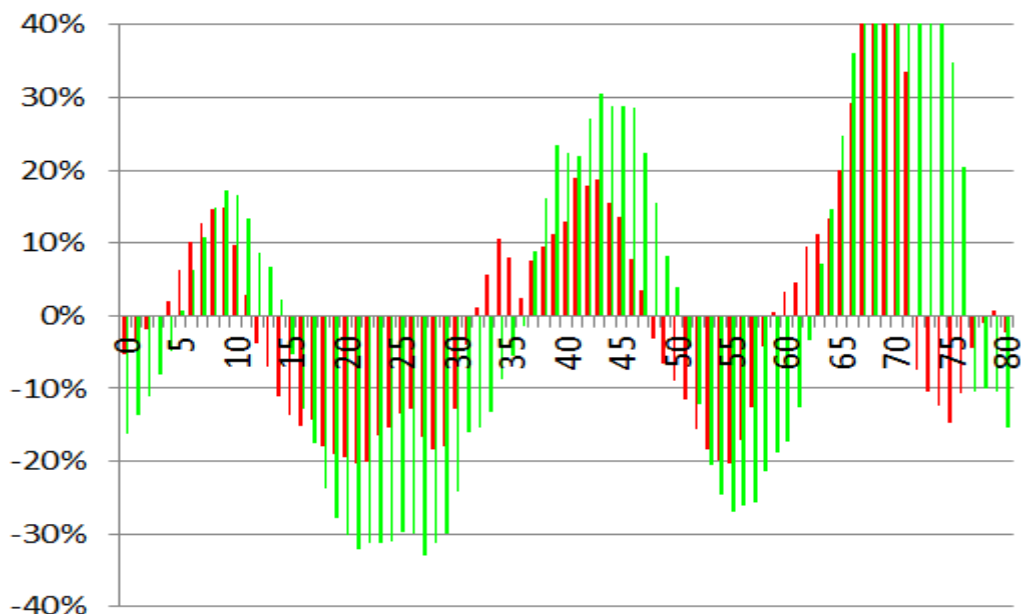
1. 0-5 lat (np. praca jako położna, przedszkola, ubranka/buty dla małych dzieci)
2. 25-40 lat (np. mieszkania, wykańczanie mieszkania, kredyty hipoteczne, wszystko co związane ze ślubami; wycieczki zagraniczne)
3. 53-65 lat (służba zdrowia, sztuczne szczęki:-), produkty emerytalne, odwrotna hipoteka, opieka nad osobami starszymi, podwyżki podatków, słaba sytuacja budżetu Polski)

**Dla jakich produktów a przez to i firm rynek był słaby w ciągu ostatnich kilku lat (no i rynek pracy był znacznie gorszy)? Ano dla produktów oferowanych dla grup wiekowych:**

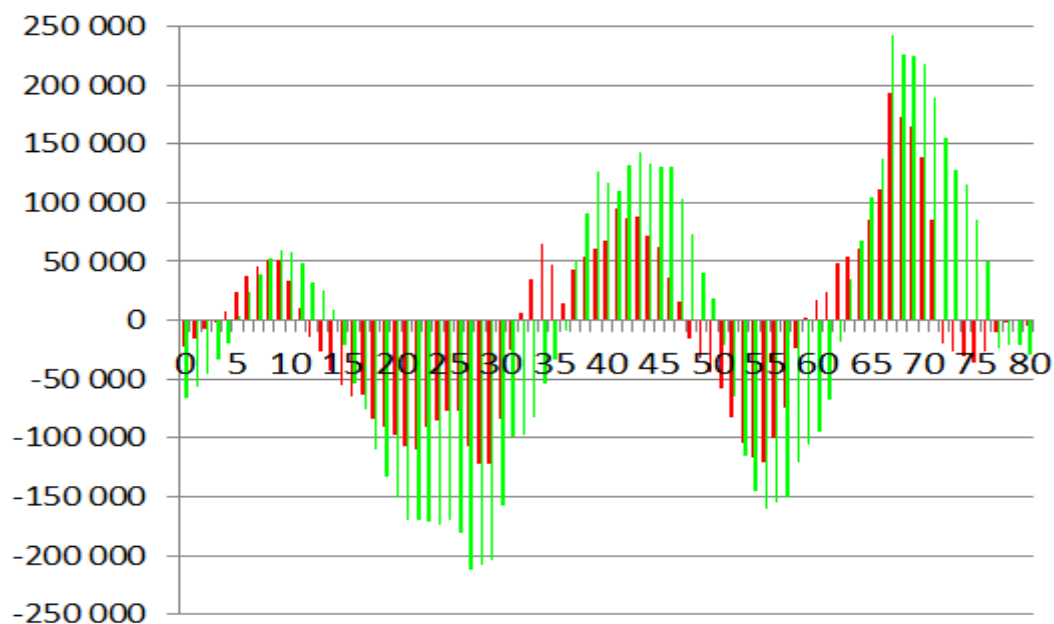
1. 5-25 (np. praca jako nauczyciel, ubrania/buty dla młodszych osób, dyskoteki, kolonie młodzieżowe, generalnie rozrywka dla młodzieży,)
2. 40-53 (np. ?)

**Jak zmieni się demografia w ciągu najbliższych 10 i 5 lat?**

**Zmiana w procentach liczby osób** w danym wieku w kolejnych 10 i 5 latach (słupki zielone kolejne 10 lat a czerwone kolejne 5 lat):



To samo ujęcie, ale poniżej **zmiana liczby osób** w danym wieku w kolejnych 10 i 5 latach (słupki zielone kolejne 10 lat a czerwone kolejne 5 lat):



**Dla jakich produktów a przez to i firm rynek będzie dobry w ciągu kolejnych kilku lat (no i rynek pracy będzie znacznie lepszy)? Ano dla produktów oferowanych dla grup wiekowych:**

1. 5-10 lat
2. 35-50 lat (np. domy, wykańczanie domów, kredyty na domy)
3. 60-75 lat

**Dla jakich produktów a przez to i firm rynek będzie słaby w ciągu kolejnych lat (no i rynek pracy będzie znacznie gorszy)? Ano dla produktów oferowanych dla grup wiekowych:**

1. 0-5 lat
2. 10-35 lat (np. mieszkania, wykańczanie mieszkań, kredyty na mieszkania)
3. 50-60 lat

Zapraszam do wrzucania pomysłów jakie branże, biznesy, firmy skorzystają lub ucierpią w ciągu kilku kolejnych lat na powyższych tendencjach demograficznych?

## **Otoczenie społeczne**<sup>18</sup>

Kolejną częścią [analizy makrotoczenia](#) jest otoczenie społeczne.

Szanse i zagrożenia dla firmy mogą również mieć swoje źródło w trendach dotyczących zachowań społecznych.

<sup>18</sup> „Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 44-45

Przykładem jest ruch społeczny, zapoczątkowany w latach siedemdziesiątych, dotyczący zdrowych warunków życia człowieka. Miał on pozytywny wpływ np. na branże: ze zdrową żywnością, napojami bezalkoholowymi, produkującymi rowery i motocykle. Z kolei ruch ten wywarł negatywny wpływ na branżę tytoniową.

Innym przykładem wpływu otoczenia społecznego jest np. rosnąca rola akcjonariuszy w zarządzaniu spółkami giełdowymi. Walne zgromadzenia często zwalniają zarządy spółek, mają wpływ na strategię czy sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz domagają się obniżania kosztów funkcjonowania biznesu. Tutaj dużą rolę mają fundusze inwestycyjne oraz emerytalne. Tendencja ta będzie się nasilała w Polsce.

Kolejnym zjawiskiem jest odchodzenie od państwa opiekuńczego. Jest to przyczyną np. obniżania wydatków na opiekę społeczną, prywatyzacji szeregu firm, zmniejszania roli związków zawodowych czy też wprowadzania ulg w celu promowania inwestycji prywatnych. Warto tutaj również podkreślić np. powstawanie SSE (Specjalnych stref ekonomicznych) czy też pojawienie się programu dofinansowania związanego ze środkami z Unii Europejskiej.

Kolejnym przykładem wpływu otoczenia społecznego są trendy związane z ochroną środowiska, np. inwestycje infrastrukturalne, limity emisji zanieczyszczeń, dopłaty do biopaliw. Przykład ochrony środowiska jest warty podkreślenia, szczególnie, że w ostatnim okresie, trend ten przyczynił się np. do wzrostu cen żywności na świecie. Powodem jest przeznaczanie coraz większego arealu upraw pod "biopaliwa".

Innym ciekawym przykładem wpływu otoczenia społecznego jest globalizacja zarządzania i "kalifornizacja potrzeb". Pojęcie to sprowadza się do stwierdzenia, że większość ludzi na świecie, bez względu na zasobność kieszeni i pochodzenie, upodabnia się do stylu życia mieszkańców Kalifornii. Powoduje to, że firmy z jednej strony są zachęcane do globalizacji, ale z drugiej zmuszane są do obniżania cen oraz [zwiększania sakli produkcji](#).

Zmiany w modelu życia społeczeństwa mogą być szansą dla jednych branż oraz zagrożeniem dla innych.

### **Otoczenie technologiczne<sup>19, 20</sup>**

Okres po zakończeniu II wojny światowej to czas szybkich zmian technicznych i technologicznych. W krajach przodujących pod względem rozwoju skrócił się czas pomiędzy nowym wynalazkiem a wprowadzeniem go na rynek. Np. w USA i Europie Zachodniej czas ten trwa około 4-5 lat a w Japonii 3-3,5 roku.

#### **Internet:**

W ostatnich latach szczególnie duże znaczenie ma rozwój internetu, który przyczynił się między innymi do powstania e-biznesu. Wyeliminowano tradycyjny kanał dystrybucji i

---

<sup>19</sup> "Analiza strategiczna przedsiębiorstwa"; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 42-43

<sup>20</sup> Własne przemyślenia

pojawił się nowy sposób komunikacji. Internet może również wpływać na organizację firm, np. poprzez rezygnację z pracy w biurze na rzecz “telepracy”.

Warto również wspomnieć o pojawieniu się pojęcia “web 2.0”, czyli zarówno twórcami jak i odbiorcami treści publikowanych w internecie są sami internauci (w odróżnieniu od web 1.0, gdzie odbiorcami są internauci, ale twórcami treści dostawcy, którzy mogą mieć powiązanie np. z mediami tradycyjnymi). Powoduje to, że np. sukces odnoszą firmy, które potrafią zbudować “społeczność internetową” wokół swojego biznesu.

Internet powoduje również, że niektóre sfery działalności przedsiębiorstwa, jak np. marketing wyglądają całkiem inaczej w “starej gospodarce” i w “e-biznesie”. Przenoszenie skutecznych dotąd metod marketingowych wprost z “starej gospodarki” do “e-biznesu” może zakończyć się klęską (wynika to np. z łatwości “przeskakiwania” pomiędzy różnymi stronami internetowymi).

### **Nowe branże:**

Rozwój technologii spowodował również pojawienie się nowych branż, jak np. biotechnologia, która w dobie starzejącego się społeczeństwa państw wysokorozwiniętych, nabierze zapewne jeszcze większego znaczenia. Warto również podkreślić np. znaczenie technologii cyfrowej, która spowoduje, że tradycyjne telewizje, które w pewnym sensie były “monopolistami” tracą dominującą pozycję. Postępowi technologicznemu towarzyszy też proces dezindustrializacji, nie oznacza to jednak zaniku przemysłu, ale jego ciągłą modernizację. Oznacza to również zmniejszenie zatrudnienia oraz nowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwami.

### **[Analiza fundamentalna sektora: Analiza “pięciu sił” M.E. Portera \(znana też jako “analiza pięcioczynnikowa” lub “analiza pięciu sił”\) cz.1](#)**<sup>21</sup>

Analiza pięciu sił Portera jest ciekawą koncepcją [analizy branży](#), w której działa dana firma. Dzięki modelowi Portera można zbadać atrakcyjność danego sektora z punktu widzenia obecnych i przyszłych inwestorów. Modelem tym można też starać się wyjaśnić wysokość marż w danej branży, czyli innymi słowy [rentowność spółki](#). Analiza sektora to jedna z ważnych składowych [analizy fundamentalnej](#).

#### **Porter wskazuje następujące czynniki, które wpływają na atrakcyjność branży:**

- Siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania wpływu przez nich na daną firmę
- Siła oddziaływania odbiorców i możliwość wywierania wpływu przez nich na daną firmę
- Siła [walki konkurencyjnej](#) w danym sektorze
- Groźba wejścia [nowych konkurentów](#)
- [Groźba wejścia na rynek substytutów](#)

---

<sup>21</sup> “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003

Atrakcyjność sektora jest tym mniejsza im większa jest siła odbiorców i dostawców, im większa możliwość wejścia nowych konkurentów oraz pojawienia się substytutów oraz dodatkowo im większa jest walka konkurencyjna pomiędzy firmami.

### **Siła dostawców i odbiorców:**

Pozycja danej firmy względem dostawców i odbiorców zależy od:

-Relacji podaży i popytu na dany produkt (jeżeli popyt na dany produkt przewyższa podaż, mamy do czynienia z rynkiem producenta i wtedy jego siła przetargowa jest większa. W przeciwnym wypadku, gdy podaż przewyższa popyt mamy do czynienia z rynkiem klienta)

-Stopnia koncentracji sektora dostawcy w porównaniu z sektorem odbiorcy (im wyższa koncentracja tym większa siła dostawcy, np. bank-klient indywidualny)

-Uzależnienia jakości produktu końcowego od jakości komponentów dostarczanych przez dostawcę (im większe uzależnienie tym większa siła, np. mikroprocesory w komputerach)

-Monopolu dostawcy lub odbiorcy (spowodowanego np. dominacją w sektorze czy też niepowtarzalnością technologiczną, użytkową wyrobu).

-Dużego udziału dostawcy w kosztach odbiorcy (z jednej strony umacnia pozycję dostawcy ale z drugiej zwiększa ryzyko nacisków na obniżenie ceny, gdyż nawet mała obniżka kosztów może znacznie zwiększyć zysk odbiorcy)

-Kosztu zmiany dostawcy lub klienta (wiąże się to np. z utratą części rynków zbytu, czy też kosztami poszukiwania nowych dostawców lub odbiorców, zazwyczaj subiektywna ocena tego kosztu jest wyższa od rzeczywistego)

-Możliwości [integracji pionowej](#) (czyli możliwość wytwarzania przez dostawcę wyrobu finalnego lub też rozpoczęcie produkcji danego materiału czy komponentu przez odbiorcę, np. eliminacja hurtowników, gdy producenci sami budują swoją sieć sprzedaży lub detaliści nawiązują bezpośrednie kontakty z producentami)

Według autorów książki “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa” analiza obecnej i przyszłej siły dostawców i odbiorców jest bardzo ważną częścią analizy sektora. Dzięki temu firma może zlokalizować czynniki powodujące koszty i zyski przedsiębiorstwa oraz wydzielić strategicznych dostawców i klientów a przez to określić w jakim zakresie mogą się oni przyczynić do sukcesu lub porażki strategii firmy w przyszłości.

Dodatkowo można zidentyfikować przyszłe źródła zagrożeń ze strony dostawców oraz odbiorców (np. zrezygnować z nich) i znaleźć takich partnerów, którzy przyczynią się do rozwoju firmy.

Autorzy książki polecają też zastosowanie dwóch metod pomocniczych: segmentacji marketingowej oraz punktowej oceny dostawców oraz odbiorców.

Opis kolejnych “sił” Portera w następnym artykule: [Pięć sił Portera cz.2 – nowi konkurenci oraz substytuty](#)



## **Pięć sił Portera cz.2 – nowi konkurenci oraz substytuty**<sup>22</sup>

W poprzednim artykule o [pięciu siłach Portera](#) opisałem dwa pierwsze czynniki, czyli siłę dostawców oraz odbiorców. W tym poście opiszę kolejne dwa, czyli groźbę wejść nowych konkurentów oraz pojawienia się substytutów.

Największe zagrożenie ze strony nowych produktów występuje w młodych sektorach, gdzie klienci nie przyzwyczaili się jeszcze do produktów. Z kolei zagrożenie ze strony substytutów wzrasta w branżach bardziej dojrzałych, gdzie postęp techniczny powoduje pojawienie się nowych technologii, które lepiej zaspokajają grupy potrzeb klientów.

### **Pojawienie się nowych wyrobów (konkurentów) oraz substytutów zależy od:**

- atrakcyjności sektora (dynamika wzrostu popytu i rentowność sektora)
- wysokości barier wejścia do sektora
- możliwość działań odwetowych ze strony już istniejących producentów w sektorze (np. obniżenie cen produktów lub zablokowanie kanałów dystrybucji)

### **Atrakcyjność sektora zależy od:**

- obecnej wielkości sektora
- przyszłej wielkości sektora
- obecnej i przyszłej rentowności sektora

Wielkość sektora mierzy się liczbą lub wartością sprzedanych produktów. Z kolei przyszłą wielkość i rentowność sektora można prognozować np. na podstawie analizy cyklu życia sektora oraz dodatkowo przy użyciu prognoz demograficznych

### **Barierzy wejścia do sektora zależą od:**

- [ekonomii skali](#), czyli minimalnej wielkości produkcji, która zapewnia koszt jednostkowy produktu poniżej ceny rynkowej
- wysokiego poziomu technologicznego, czyli wysokiej jakości produkcji związanej z zakupem odpowiedniej technologii oraz mistrzowskiej organizacji produkcji
- braku dostępu do kanałów dystrybucji, co wiąże się ze zbyt dużym kosztem, który trzeba ponieść aby sprzedawać wyroby
- formalnych barier wejścia na rynek (np. regulacje państwowe takie jak licencje, patenty, atesty)
- barier celnych

---

<sup>22</sup> "Analiza strategiczna przedsiębiorstwa"; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003

Czynnik, który może również obniżać atrakcyjność sektora to bariery wyjścia z sektora (np. zmiana technologii, brak możliwości wykorzystania jej do innej produkcji, przekwalifikowanie pracowników, zwolnienia). Czynnik ten może też powodować, że firmy tkwią w starych sektorach pomimo zmniejszania się zysków.

Analizując łącznie bariery wejścia i wyjścia dochodzi się do ciekawych wniosków:

- wysokie bariery wejścia i niskie wyjścia powoduje wysokie i stałe dochody
- wysokie bariery wejścia i wysokie wyjścia powoduje wysokie ryzykowne dochody
- niskie bariery wejścia i wysokie wyjścia powoduje niskie ryzykowne dochody
- niskie bariery wejścia i niskie wyjścia powoduje niskie stałe dochody

W kolejnym artykule: [Konkurencja w sektorze oraz podsumowanie pięciu sił Portetra](#)

### **Pięć sił Portera cz.3 – konkurencja w sektorze oraz podsumowanie**<sup>23</sup>

Ostatnim elementem pięciu sił portera jest struktura konkurencji w sektorze. Pozostałe cztery elementy opisałem w poprzednich artykułach: [Analiza “pięciu sił” M.E. Portera \(znana też jako “analiza pięcioczynnikowa” lub “analiza pięciu sił”\)](#) oraz [Pięć sił Portera cz.2 – nowi konkurenci oraz substytuty](#)

#### **Analiza konkurencji w sektorze składa się z:**

**-Analizy koncentracji sektora:** (określenia struktury branży oraz w jaki sposób firmy podzieliły między sobą udziały w rynku)

Analiza ta polega na zbadaniu wielkości firm działających w branży. Można do tego użyć wzoru na stopę koncentracji:

$S = \text{udział produkcji danej firmy} = \frac{\text{wielkość produkcji danej firmy}}{\text{wielkość całej branży}}$

Dzięki temu wskaźnikowi można poszeregować firmy od największej do najmniejszej. Dodatkowo można też zsumować udziały dla pierwszych pięciu lub dziesięciu firm w branży. Im mniejsza koncentracja tym bardziej warunki w sektorze zbliżone są do wolnej konkurencji. Przy dużej koncentracji sektora istnieje zagrożenie narzucenia warunków gry przez jedną lub kilka firm.

Zagrożenia związane z sektorem można analizować też na podstawie firm, które zbankrutowały lub przeniosły się do innego sektora.

#### **-Analizy form walki konkurencyjnej oraz jej obszarów:**

Powyższy czynnik można badać uwzając [analizy grup strategicznych](#) (grupy przedsiębiorstw, które mają podobne strategie) oraz [alianсів strategicznych firm](#) z danego sektora

---

<sup>23</sup> “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003

**-Analizy “szarej strefy” (nielegalnych importerów lub producentów)**

Powyższy czynnik wpływa na obecne i przyszłe zyski sektora

**-Analizy importerów (konkurencyjności oferty produktowej)**

**-Analizy branż produkujących dobra substytucyjne**

### **Podsumowanie:**

Na stronach 119-120 książki “Analiza strategiczna przedsiębiorstwa” znajduje się ciekawa lista pytań podsumowująca pięć sił Portera, pytania te można również użyć w analizie SWOT:

-Ilu konkurentów jest wewnątrz sektora i jakie są ich udziały?

-Jakie [grupy strategiczne](#) są w sektorze i jakie przedsiębiorstwa skupiają?

-Jakie kategorie dostawców są związane z sektorem i jaką mają siłę oddziaływania na badany sektor? Gdzie znajduje się strategiczny dostawca? Jakie zagrożenia rozwojowe mogą się wiązać z dostawcami?

-Jakie są segmenty odbiorców i jaki mają udział w powstaniu zysku? Które grupy odbiorców mają podstawowe znaczenie dla sektora? Jakie należy przewidywać szanse i zagrożenia związane z popytową stroną sektora?

-Jak duża jest groźba pojawienia się nowych producentów w sektorze i jacy to będą producenci (wcześniej należy oszacować wysokość [barier wejścia do sektora](#), przewidywaną rentowność sektora oraz fazę cyklu życia, w której znajduje się sektor)?

-Jak duża jest groźba pojawienia się substytutów i jakie to są lub będą substytuty?

### **[Analiza potencjału strategicznego spółki: Ogólna charakterystyka](#)<sup>24</sup>**

Klasyczne podejście do strategii firmy opiera się na założeniu, że sukces spółki zależy od umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do warunków zewnętrznych. Widać to np. w koncepcji [Pięciu sił Portera](#) czy też w pozostałych teoriach związanych z analizą branży. Część z nich poruszyłem w artykułach związanych z [analizą sektorową](#).

Innym spojrzeniem na czynniki sukcesu firmy jest “podejście zasobowe”. Teoria ta próbuje znaleźć czynniki sukcesu tkwiące w samej spółce. Analiza fundamentalna może wykorzystywać zarówno podejście klasyczne jak i podejście zasobowe.

W tym artykule poruszę główne koncepcje “podejścia zasobowego”, które składają się z trzech metod o charakterze ogólnym oraz kilku pozostałych o charakterze bardziej szczegółowym.

---

<sup>24</sup> \*“Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”; Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska; PWE Warszawa 2003; str. 161-163.

## **Podejście zasobowe:**

Zgodnie z tym podejściem sukces firmy zależy od jej zasobów oraz zdolności spółki do odpowiedniego wykorzystania tych zasobów. "Zasoby firmy" są rozumiane jako:

- zasoby materialne, np. kapitał, nieruchomości, nabyte technologie, surowce czy sieć dystrybucji
- zasoby niematerialne, np. pracownicy, ich kwalifikacje, motywacja i chęć sukcesu, kultura organizacji, marka firmy, wynalazki, innowacyjność czy też sprawność organizacji.

Według podejścia zasobowego sukces na rynku osiągają te firmy, które potrafią tworzyć kluczowe umiejętności oraz wykorzystywać je w walce konkurencyjnej. Konsekwencją takiego podejścia jest analiza zasobów przedsiębiorstwa, ocenie które z nich mogą być kluczowe w kreowaniu **przewagi konkurencyjnej** oraz porównanie tych zasobów i umiejętności z konkurentami.

## **Metody analizy zasobów spółki:**

Trzy podstawowe metody o charakterze ogólnym:

- [Bilans strategiczny przedsiębiorstwa](#)

Podejście to zakłada kompleksową analizę poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa. Takie podejście skutkuje wyodrębnieniem mocnych i słabych stron firmy. Wśród mocnych stron znajdują się zarówno zasoby bardzo ważne dla firmy jak i mające dla niej małe znaczenie.

- [Analiza kluczowych czynników sukcesu \(KCS\)](#)

Podejście to jest zgodne z zasadą "80 na 20" czyli 80% sukcesu firmy jest spowodowane przez 20% zasobów. W podejściu tym należy znać kluczowe czynniki sukcesu w danym sektorze a następnie zbadać, czy dana firma je posiada. Innymi słowy firma powinna posiadać kluczowe zasoby, nie musi jednak być dobra pod każdym względem.

- [Analiza łańcucha wartości:](#)

Metoda ta bada przewagi konkurencyjne firmy w [funkcjach podstawowych oraz pomocniczych](#).

Metody o charakterze bardziej szczegółowym:

- Cykl życia produktu i technologii
- Macierz Boston Consulting Group (Macierz BCG)
- Macierz McKinseya
- Macierz ADL
- Portfel technologiczny przedsiębiorstwa
- Macierz Hofera
- Analiza Swot