



Nowa rzeczywistość JAK MAŁE FIRMY PRZEŚCIGAJĄ W NIEJ KORPORACJE

— KATARZYNA KOŁCZEWSKA —

Nieprzewidywalność, zmienność i wpływ odległych wydarzeń cechują nowe rynki, na których przyszło nam, małym i średnim przedsiębiorcom, funkcjonować. W jaki sposób powinniśmy się zachować w takiej rzeczywistości? Jak chronić się przed zagrożeniami i wykorzystywać okazje?

KATARZYNA KOŁCZEWSKA

Od 13 lat prowadzi własną firmę. Mentorka, trener biznesu, autorka bloga „Wyższy poziom przedsiębiorczości”. Jej firma była niejednokrotnie nagradzana za osiągnięcia biznesowe i wiarygodność w kraju i za granicą. Kołczewska znalazła się w gronie 10 najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Polsce w 2013 roku.



Okazuje się, że na współczesnych, zmiennych i konkurencyjnych rynkach małe przedsiębiorstwo z założenia ma lepszą pozycję i naturalnie zyskuje przewagę konkurencyjną, dzięki swojej zwinności, elastyczności i umiejętności szybkiego wdrażania zmian.

Parę lat temu prowadziłam trudne negocjacje z jednym z naszych dostawców, japońskim koncernem. Zaczęłam obawiać się, że stracimy tego dostawcę i podzieliłam się obawami z moim partnerem negocjacyjnym, ich wiceprezydentem na Europę. W odpowiedzi usłyszałam: „Katarzyna, my jesteśmy japońska korporacja, zmiana dystrybutora u nas zajmuje trzy lata”. Odetchnęłam z ulgą. W trzy lata może się wydarzyć wszystko. Z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa trzy lata to prawie wieczność. Korporacja potrzebuje aż trzech lat, aby przeprowadzić zmianę mającą na celu utrzymanie jej

pozycji na rynku. My w rok poprawiliśmy naszą strategię operacyjną z tym produktem i już nikt nie mówi o zmianie kontrahenta.

Kryzys czy nowa rzeczywistość?

Termin kryzys jest jednym z najbardziej nadużywanych w obecnej rzeczywistości. Mamy spadające bezrobocie, wzrost PKB rok do roku przekraczający wcześniejsze prognozy, deflację na rynku, stabilną giełdę i dobre wskaźniki makroekonomiczne. To gdzie ten kryzys?

Nowa normalność, nowe zasady

Już wiemy, że rzeczywistość biznesowa nie będzie taka, jak przed 2007 i 2008 rokiem. Nie wrócimy do tamtych realiów, ale czy oznacza to, że jesteśmy w kryzysie? Czy może wyklarowały nam się nowe zasady i realia funkcjonowania rynków?

Żyjemy w nowej rzeczywistości czy też – jak nazywają to inni – w nowej normalności. Oto czym się ona charakteryzuje:

- **globalizacja** – prawdopodobnie to właśnie globalizacja miała największy wpływ na kształtowanie



się nowej rzeczywistości. Dzięki globalizacji pozornie odległe wydarzenia mogą mieć kolosalny i natychmiastowy wpływ na nasze rynki, klientów i otoczenie biznesowe. Wszystko może mieć wpływ na wszystko. Małe, lokalne firmy zdomowione w swojej niszy mogą nagle zostać zaatakowane przez firmy z drugiego końca świata;

- **informatyzacja** – produkujemy, przerabiamy i przyswajamy niesłychaną dotąd ilość danych. Jesteśmy zalewani informacjami i funkcjonujemy w ciągłym szumie informacyjnym, który otacza nas jak gęsta mgła. Trudno jest w nim odnaleźć właściwą drogę, a i o pomyłkę czy zgubienie drogi łatwo. Na dodatek informatyzacja powoduje, że klient jest znacznie bardziej wyedukowany i poinformowany;
- **zmienność** – jedno jest pewne, że wszystko się może zmienić. Już nic nie jest pewne, na stałe i niezmiennie. Zmieniają się ludzie, strategie, modele biznesowe, pozycje negocjacyjne. Trudno jest coś ustalić i dojść

do porozumienia, bo za chwilę każde porozumienie i każda umowa mogą okazać się niedopowiedziane, niedoprecyzowane lub nieuwzględniające pojawiających się nowych okoliczności. Coraz częściej zdarzają się nieprzewidziane wydarzenia, wyjątkowe sytuacje i niespotykane konsekwencje;

- **konkurencyjność** – po części w wyniku globalizacji rynki skurczyły się i wszyscy chcą działać na tym globalnym. W związku z tym nowi konkurenci pojawiają się jak grzyby po deszczu. Nie ma już barier geograficznych, kulturowych czy finansowych. Konkurencją nie są tylko firmy działające w tej samej branży. Rywalizują ze sobą branże i rynki. Zagrożeniem dla firmy może być technologia pojawiająca się w pozornie odległym segmencie rynku;
- **sprzedaż wielokanałowa** – aby dotrzeć do klienta czy konsumenta, nie wystarczy tylko jeden kanał sprzedaży. Sprzedaż wielokanałowa stała się

standardem, zdarza się nawet, że w obrębie jednej firmy konkurują o tego samego klienta różne kanały sprzedaży.

Pozytywne aspekty i zagrożenia nowej rzeczywistości

Co dobrego niesie nam nowa rzeczywistość? Co małe i średnie przedsiębiorstwo może dzięki niej zyskać?

Przede wszystkim:

- **mnożność szans** – zmienność otoczenia powoduje, że pojawiają się nowe możliwości rynkowe, wystarczy je zauważyć i wykorzystać;
- **szybkość uzyskiwania informacji zwrotnej z rynku** – co pozwala na przykład na szybkie wycofanie się z nietrafionego produktu lub niewłaściwej strategii, zanim firmę pogrążą utopione koszty;
- **odporność na błędy** – na współczesnych rynkach błędy mają mniejszą siłę rażenia, zmienność rynku wiele wybacza i pozwala na szybką weryfikację i przeorganizowanie działań lub strategii, które się nie sprawdzają – o ile w porę problemy zostaną zdiagnozowane;
- **naturalne „promowanie” małych przedsiębiorstw** – współczesne, zmienne, konkurencyjne rynki są idealnym miejscem dla małych elastycznych i zwinnych firm.

Jakie niebezpieczeństwa niesie ze sobą nowa rzeczywistość biznesowa dla tych mniejszych, mniej odpornych? Dwa zasadnicze:

- **mnożność zagrożeń** – często jest je nawet trudno dostrzec w otaczającym nas szumie informacyjnym.

Nie wiadomo, z której strony nadchodzą i mogą nas zaskoczyć;

- **duża zmienność** – może okazać się, że z dnia na dzień nasza strategia nie działa, nasz dostawca upadł, produkt przestał się podobać klientom lub na rynek wszedł konkurent, o którym nawet nie mieliśmy pojęcia, że istnieje. Nagle załamią się negocjacje z dostawcą lub klient zmieni politykę zakupową.



Kiedyś a dziś

Kiedyś było tak, że wszystko nabierało tempa przed wakacjami albo przed świętami Bożego Narodzenia. Każdy uwijał się, jak mógł, trzeba było pozamykać wszystkie sprawy, podopinać projekty, zrealizować plany i budżety. Teraz cały rok wygląda tak samo. Dopinanie budżetów dzieje się na koniec każdego miesiąca, presja na zamykanie, załatwianie spraw nie spada w ciągu roku, a tempo utrzymuje się bez względu na święta czy okresy urlopowe.

W nowej rzeczywistości nie wygrywają silniejsi, tylko ci, którzy się lepiej adaptują.