

Anatomia błędu

Kiedy patrzymy na przedsiębiorstwa, które właśnie popadły w tarapaty na skutek błędów w zarządzaniu, zawsze pojawia się pytanie – co oni sobie myśleli, jak w ogóle mogło dojść do takiej sytuacji? Łatwo jest je krytykować, mając komplet informacji o sytuacji przed, w trakcie i po popełnieniu błędu. Błędów po prostu nie da się uniknąć, działając w dynamicznym otoczeniu i podejmując szybko decyzje.

Błędy w marketingu

Najbardziej spektakularne błędy popełniane przez przedsiębiorstwa dotyczą strategii marketingowej i najczęściej związane są z wprowadzaniem nowych produktów na rynek. Błędy te mogą być spowodowane przez czynniki o charakterze zewnętrznym, (np. zmiana zachowań nabywców, czynniki kulturowe) lub też czynniki o charakterze wewnętrznym (brak dostatecznej kontroli nad jakością produktów, pośpiech we wprowadzaniu zmian, brak badań marketingowych przy wprowadzaniu produktów na rynek).

Błędy marketingowe mogą dotyczyć całej strategii marketingowej, jak również jej części.

W szczególności chodzi tutaj o:

- wybór rynku docelowego,
- analizę potrzeb rynku docelowego,
- opracowanie zestawu korzyści produktu,
- nadanie produktowi nazwy,
- ustalenie ceny,
- projektowanie kanałów dystrybucji,
- przygotowanie strategii promocji.

Najczęściej spotykane błędy marketingowe według Meira Liraza, konsultanta firmy BizMove.com, to:

- brak sprecyzowanej USP (Unique Selling Proposition), która wyróżnia przedsiębiorstwo od konkurentów,
- sprzedawanie cech produktów zamiast korzyści dla nabywców,
- ignorowanie potrzeb nabywców, brak badań marketingowych,
- brak działań sprawdzających efektywność strategii marketingowych.

Dwie podstawowe kategorie błędów marketingowych to błędy wynikające z zaniechania i błędy złych decyzji.

Błędy zaniechania

Błędy wynikające z zaniechania pojawiają się wtedy, gdy przedsiębiorstwo mimo zmieniających się warunków z uporem maniaka utrzymuje status quo. Związane są one głównie z konserwatyżmem w zarządzaniu i nie są tak widoczne jak inne rodzaje błędów. Rzadko też angażują opinię publiczną, skutkują bowiem powolną utratą dobrej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kiedy zarząd zda sobie sprawę, co spowodowało taką sytuację, z reguły jest już za późno. Rzadko kiedy firmy potrafią potem odbudować swoją poprzednią pozycję. Jednak czasem się to udaje, co potwierdza wielkie odrodzenie IBM, Searsa czy też marki Harley Davidson.

IBM już w latach 80-tych podjął kilka przełomowych decyzji, które spowodowały jego kłopoty na początku lat 90-tych. Wtedy to nastąpił odwrót od wielkich komputerów typu mainframe na korzyść mniejszych i dużo tańszych pecetów. Zbytne przywiązanie IBM do swojej oferty i brak komunikacji z klientami nie dały długo na siebie czekać. Ogromna strata (5 mld dolarów) w 1992 roku zaowocowała zmianami w zarządzie. Po raz pierwszy od 72 lat w fotelu prezesa IBM zasiadł człowiek bez przygotowania technicznego. Swoje doświadczenia w zarządzaniu sprzedażą słodyczy, papierosów i usług finansowych przelał w krótkim czasie, i to z sukcesem, na skostniałą firmę. IBM zaczął słuchać swoich klientów, zmienił całkowicie kulturę organizacyjną firmy oraz zaczął decentralizować strukturę.

Sears, duży detalista na rynku amerykańskim, jest klasycznym przykładem ignorowania zmian zachodzących w otoczeniu. Zmiany demograficzne, w stylu życia, a co za tym idzie, także w sposobie dokonywania zakupów, spowodowały odwrót od domów towarowych oferujących wysokiej jakości produkty po wysokich cenach. Lata 90-te w handlu detalicznym należały do sklepów dyskontowych i specjalistycznych wielkopowierzchniowych jednostek, takich jak Home Depot, Wal-Mart, Kmart, ToysR Us. Sears nie potrafił znaleźć się wśród takich konkurentów. Z rozbudowaną biurokratyczną strukturą nie był w stanie obronić

udziału w rynku. Jako remedium na troski stosowano daleko idącą dywersyfikację. Sears zaczął świadczyć usługi finansowe oraz usługi pośrednictwa w handlu nieruchomościami, zaniehbując podstawowy biznes – handel detaliczny. Przetrwanie firmy umożliwiła zmiana zarządu, reorganizacja struktury, skupienie się na podstawowym biznesie – rdzeniu marki wypracowanej przez lata w tej branży.

Grzechem Harleya Davidsona było zbagatelizowanie nowego konkurenta na rynku amerykańskim. W latach 60-tych pojawiły się na nim motocykle niewielkiego japońskiego producenta Hondy. Zarząd Harleya nie widział żadnego zagrożenia ze strony lekkich japońskich motocykli. Ówczesny prezes firmy stwierdził wręcz „Prawdę mówiąc nie wierzymy w rynek lekkich motocykli. Uważamy, że prawdziwe motocykle to pojazdy sportowe, nie transportowe. Nawet jeśli ktoś mówi, że kupił motocykl, żeby się przemieszczać, i tak używa go dla rozrywki.” Na skutki zaniedbań nie trzeba było długo czekać. Pod koniec lat 60-tych Honda i inni producenci z Japonii zdominowali rynek motocykli w USA. Odrodzenie nastąpiło dopiero w połowie lat 80-tych. Dokonano ulepszeń w produktach, zaczęto dbać o jakość, rozpoczęła się wnikliwa kontrola sprzedaży licencji na logo Harleya. W 1993 roku Harley przeżył następną klęskę. Tym razem klęskę urodzaju. Po raz pierwszy popyt na produkty legendarnej marki przewyższył możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa.

Te trzy wyżej przedstawione sytuacje łączy kilka wspólnych elementów. Można je opisać jako żelazny zestaw kłopotów, ponieważ ich występowanie w firmie gwarantuje wysokie prawdopodobieństwo popełnienia błędu.

Na zestaw ten składają się:

- Samozadowolenie
- Konserwatyzm
- Krótkowzroczność.

Przedsiębiorstwo zadowolone ze swojego statusu przestaje się starać, przestaje walczyć o rozwój. Konserwatyzm cechujący kadre zarządzającą powoduje brak elastyczności w analizie sytuacji i działaniu. Krótkowzroczność uwypukla dwa pozostałe problemy. Skupienie na tym, co dzisiaj i teraz skutkuje niezachwianą wiarą w to, że jesteśmy najlepsi i że nikt nam nie dorówna.

Grzech zaniechania jest bardzo dotkliwy. Spotyka liderów rynkowych, firmy z tradycją, mające z różnych przyczyn monopole częściowy lub całkowity na danym rynku. Dotyka też innych. Tu za przykład może posłużyć wiele firm internetowych, portali i serwisów, które inwestowały bez opamiętania wydając pieniądze, nie zważając na warunki, w

jakich przyszło im działać. Portale Arena czy też Ahoj walczyły do końca o swoją egzystencję, licząc na mannę z nieba, która niestety nie spadła. Krótkowzroczność i niechęć do drastycznych zmian dla wielu z tych firm oznaczały śmiertelny koniec.

Błędy złych decyzji

Błędy złych decyzji nie muszą być bardzo dotkliwe, za to zazwyczaj są dość spektakularne. O ile koszty wynikające z zaniechania dość trudno oszacować, o tyle koszty błędnych decyzji i niewłaściwych działań da się oszacować precyzyjnie. Przykładem mogą być kłopoty Met Life oraz Euro Disney.

W sierpniu 1993 roku jeden z największych gigantów ubezpieczeniowych firma Metropolitan Life została postawiona w stan oskarżenia. Jej agenci sprzedawali swoim klientom polisę ubezpieczeniową na życie, przedstawiając ją jako plan emerytalny bazujący na lokatach. Wprowadzeni w błąd klienci zostali „naciągnięci” na 11 mln dolarów. Firma popełniła poważny błąd braku nadzoru pracy swoich agentów. Początkowo nie chciała przyznać się do błędu, ale pod naciskiem opinii publicznej (i dramatycznie malejących przychodów) zgodziła się wypłacić 20 mln dolarów jako karę za nieetyczne praktyki sprzedażowe oraz 76 mln dolarów refundacji dla właścicieli feralnych polis. Na tym się jednak problem nie skończył, gdyż oskarżeni agenci sami wnieśli pozew przeciw firmie, dowodząc, że byli do takich nieetycznych praktyk zachęcani pośrednio podczas szkoleń, na których sugerowano im choćby nową nazwę zawodu agenta – doradca finansowy, co miało tworzyć iluzję niezależności agenta.

Euro Disney w momencie otwarcia w 1992 roku był przedsięwzięciem skazanym na sukces. Tak mogło się wydawać po tym, jak sukcesem okazały się parki rozrywki na Florydzie, w Kalifornii, w Japonii. Stało się jednak inaczej. Po otwarciu park popadł w duże długi. Po pierwszym roku działalności Euro Disney zanotował 921 mln dolarów straty. Co spowodowało taką sytuację? Zbyt optymistyczne prognozy popytu, zbyt wysokie ceny, niedopasowanie kulturowe jeśli chodzi o zwyczaje żywieniowe (początkowo w parku obowiązywał zakaz sprzedaży napojów alkoholowych, co w kraju słynącym z wina było zabiegiem dość dziwnym), zbyt duże obciążenie długiem i do tego wszystkiego recesja w Europie.

Nauczka była bolesna i kosztowna, ale przyniosła rezultaty. Zmieniono nazwę parku na Disneyland Paris, dostosowano strategię marketingową do panujących warunków, podpisano ugody z bankami. W 1996 roku park po raz pierwszy zanotował zysk.

Jak sobie radzić z błędami?

Przedsiębiorstwa podchodzą bardzo różnie do popełnianych przez nie błędów.

Najczęściej dominują trzy strategie postępowania:

- Niezauważanie (nic się nie dzieje)
- Bagatelizowanie (coś się dzieje, ale to nic...)
- Rozwiązywanie problemów (coś się dzieje i trzeba coś z tym zrobić).

Niezauważanie popełnianych błędów wynika z przekonania przedsiębiorstwa co do jego wspaniałości i świetności. Jesteśmy firmą z wieloletnią tradycją, doskonale znamy potrzeby swoich klientów, a pomyłki takim firmom się po prostu nie zdarzają. A jeśli już, to tylko na skutek zatrudnienia na odpowiedzialnym stanowisku nieodpowiedniej osoby. Problem natomiast znika po zwolnieniu tej osoby.

Bagatelizowanie błędów polega na stwierdzaniu, że błędy, owszem się zdarzają, ale w zasadzie nie mają skomplikowanego charakteru. Poza tym częściej popełnia je konkurencja.

Rozwiązywanie problemów polega na opracowaniu całej procedury radzenia sobie z błędami popełnianymi w przedsiębiorstwie. Procedura ta może obejmować następujące punkty:

1. Szybkie rozpoznanie pojawiających się błędów
2. Odkrycie i eliminacja przyczyn problemów
3. Opracowanie działań korekcyjnych
4. Realizacja działań korekcyjnych.
5. Wnioski i konkluzje na przyszłość.

Powolność w rozpoznawaniu problemów prowadzi do konkluzji, że zarząd jest niekompetentny i nie sprawuje dobrej kontroli nad kluczowymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. Nie wystarczy jednak proste rozpoznanie problemu. Trzeba także szybko odkryć przyczyny komplikacji i starać się je wyeliminować. Nie można podjąć skutecznej akcji, nie wiedząc, co było przyczyną problemu. Jeśli firma traci rynek, sprzedając coraz mniej produktów, jest to dla niej poważny problem. Warto jednak wiedzieć, co powoduje taką sytuację. Kiedy winna jest zła jakość produktów, niekompetentny personel, niekorzystne warunki dostawy, podejmuje się działania innego typu, aniżeli w przypadku, gdy spadek sprzedaży został spowodowany wejściem na rynek agresywnego konkurenta, rozpoczynającego wojnę cenową. Rozpoznanie natury problemu umożliwia opracowanie działań zaradczych na miarę możliwości finansowych i organizacyjnych firmy. Realizacja działań powinna przebiegać szybko i sprawnie. Niekiedy trzeba uciec się do metod dość

drastycznych. Oznaczają one czasem rezygnację z produktów, usług, likwidację całych działów czy innych elementów, które spowodowały błąd.

Najważniejszą rzeczą w przypadku pojawiających się błędów jest wyciągnięcie z nich nauki. Przy czym niekoniecznie trzeba uczyć się tylko na własnych błędach. Studiowanie porażek innych też może być niezwykle pouczające, a na pewno zdecydowanie mniej kosztowne.

Popępiać błędy to rzecz ludzka. Nie uczyć się na błędach to grzech śmiertelny, szczególnie dla przedsiębiorstwa, ponieważ może zakończyć się zejściem z rynku. W dobie dramatycznych, zaskakujących zmian przetrwać mogą nie ci, którzy nie popełniają błędów, ale ci, którzy szybko wyciągają z nich wnioski. Menedżer nie saper, nie musi mylić się tylko raz. Za to nie wolno mu powtarzać pomyłek.

Ramka:

Cztery dobre rady, czyli jak uniknąć kłopotów

1. Wyróżnij się
2. Zaproponuj unikalny zestaw korzyści
3. Słuchaj nabywców, badaj ich potrzeby
4. Sprawdzaj efektywność działań marketingowych