

Andrzej Kaleta

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

INNOWACYJNOŚĆ STRATEGII JAKO CZYNNIK SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Innowacyjność, tak w teorii jak i w praktyce, utożsamiana jest zazwyczaj z produktami czy rozwiązaniami organizacyjnymi. Stosunkowo rzadko zwraca się natomiast uwagę na innowacyjność koncepcji rozwojowych, czyli inaczej mówiąc, na innowacyjność strategii. Choć oczywiście wiąże się ona bezpośrednio z innowacjami produktowymi czy organizacyjnymi, nie jest z nimi tożsama, gdyż dotyczy odmiennego, specyficznego poziomu innowacyjności.

Celem niniejszego opracowania jest określenie istoty i roli innowacyjności strategii we współczesnych warunkach rozwoju przedsiębiorstw oraz wskazanie możliwości i metod jej osiągania. Podstawę wnioskowania stanowi analiza przypadków przedsiębiorstw globalnych i krajowych.

2. Rola unikatowości przedsiębiorstw

Warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw cechują się dynamicznym wzrostem natężenia konkurencji. Globalizacja gospodarki, zacieranie się granic pomiędzy sektorami, ekspansja wytwórców produktów substytucyjnych powodują, że w zdecydowanej większości sektorów mamy do czynienia z brutalizacją konkurencji, wdzierającą się do dziedzin, które do niedawna były od niej wolne.

Równoległe, w miarę wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw rosną wymagania klientów. Oczekują oni od przedsiębiorców lepszego rozpoznawania ich potrzeb i skuteczniejszego tych potrzeb zaspokajania.

Powyższe warunki zdecydowanie lepiej spełniają przedsiębiorstwa unikatowe, innowacyjne, łamiące stereotypy, a więc takie, które zaspokajają potrzeby w inny,

a zatem lepszy sposób. Tego typu przedsiębiorstwa nie zaginą w masie innych, im podobnych. W czasach kiedy coraz bardziej wymagający klienci kupują wyłącznie produkty najtańsze, najbardziej prestiżowe, najnowocześniejsze lub wyróżniające się pod względem innych cech, przeciętność staje się najpewniejszą drogą ku zbankructwu. Nie wystarczy już być dobrym czy bardzo dobrym, gdy inni okażą się lepsi, choćby pod pewnymi, cennymi dla nabywców względami.

Problemy przeżywają kolejne, nawet bardzo dobre przedsiębiorstwa, dysponujące często znakomitym produktem, mocną pozycją rynkową, wspaniałą tradycją. Doświadczają tego rodzaju problemów General Motors, Sony, Hewlett Packard, Apple czy British Airways, spotykające swych pogromców wśród przedsiębiorstw często znacznie mniejszych, o nieporównywalnym potencjale, ale wyraźnie lepszych pod pewnymi względami. Również w Polsce podobne problemy już nieraz kończyły się katastrofą, jak w przypadku dzierzoniowskiej Diory, Stoczni Szczecińskiej, Alpinusa. Inne przedsiębiorstwa, niezdolne do znaczącego wyróżnienia się, głęboko podupadły, np. Zakłady Odzieżowe Bytom, Próchnik, LOT czy Elektrim.

W czasach, w których coraz silniej obowiązuje reguła „wyróżniaj się lub zgin”, dążenie do unikatowości staje się warunkiem nie tylko spektakularnych sukcesów, ale wręcz przetrwania przedsiębiorstwa. Choć oczywiście nie każda unikatowość gwarantuje sukces, niemniej jednak jej brak jest gwarancją klęski.

Oryginalność nie może być rzeczą jasną celem samym w sobie. W każdym przypadku chodzi oczywiście o pozytywne odróżnienie się od konkurentów, przy czym ważne jest by było to wyróżnienie:

- akceptowane i cenione przez nabywcę,
- trudne do naśladowania przez konkurentów.

Szczególnie cenna jest unikatowość wyrażająca się w nietypowym zaspokajaniu przyszłych potrzeb klientów czy wręcz w generowaniu tych potrzeb. Jeśli przedsiębiorstwo uzyska przewagę w zaspokajaniu potrzeb, które dotąd nie zostały przez nikogo ujawnione, to automatycznie uzyskuje cenną przewagę czasową, możliwą do wykorzystania w dłuższej perspektywie. Niewątpliwie najcenniejszy jest natomiast ten rodzaj unikatowości, który nie tylko zapewni znaczną przewagę nad konkurentami, ale pozwoli na jej skuteczną obronę i w efekcie utrzymanie przez czas dłuższy. Im większa i trudniejsza do naśladowania przewaga, tym większa jej rola w wymiarze strategicznym.

3. Innowacyjność strategii

Skuteczne, głębokie odróżnienie się od konkurentów to przedsięwzięcie niemożliwe do zrealizowania w krótkim czasie. Wykreowanie nowatorskiego produktu czy też opanowanie specyficznych metod działania, trafienie do nowych segmentów rynku bądź też stworzenie unikatowego wizerunku firmy to zadania, które mogą być realizowane wyłącznie w długofalowym, strategicznym wymiarze.

Skoro stają się one tak niezbędnym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa, to ich realizacja staje się nadrzędnym zadaniem strategii.

Zarządzanie strategiczne to podstawowe pole działania w przedsiębiorstwie, gdzie dysponujemy z założenia dostatecznie długą perspektywą czasową, w której możliwe jest osiągnięcie znacznej unikatowości. Zarazem tworzenie długofalowych koncepcji rozwoju stwarza niepowtarzalną okazję do przełamywania tradycji i schematów rządzących dotychczasowym rozwojem. W perspektywie bliższej prymat aktualnych zadań związanych z przetrwaniem przedsiębiorstwa jest zazwyczaj tak zdecydowany, że determinuje możliwości działania. Zupełnie inne jest pole manewru w perspektywie długofalowej, w której wpływ bieżących ograniczeń staje się niewielki, a możliwości nowatorskich działań, odbiegających od dotychczasowej praktyki, okazują się prawie nieograniczone. Stwarza to wyjątkową możliwość kreowania nowatorskich, innowacyjnych koncepcji rozwojowych.

W tej sytuacji współczesną strategię sukcesu można zdefiniować jako pomysł na długofalową unikatowość przedsiębiorstwa. Koncepcja strategiczna jest dziś na tyle satysfakcjonująca, na ile łamie stereotypy, kreuje innowacyjne drogi rozwoju, odmienne od dróg konkurentów. Tylko nietypowe koncepcje rozwoju, idące pod prąd rozwiązaniom dominującym w sektorze, zasługują dziś w pełni na miano strategii.

Innowacyjna strategia przedsiębiorstwa ma dziś za zadanie między innymi:

- kreować nowatorski produkt, odmienny od produktów konkurencyjnych, a zarazem lepiej zaspokajający określone potrzeby klientów,
- tworzyć nowe kanały dostępu do klienta, efektywniejsze dla przedsiębiorstwa bądź dogodniejsze dla odbiorcy,
- dostarczać klientom nowych argumentów zachęcających do korzystania akurat z jego oferty, tworzyć taki wizerunek, dodawać takie wartości, jakich nie oferują konkurenci,
- generować takie segmenty rynku, nisze rynkowe, których dotąd nikt nie dostrzegł i nie zagospodarował.

Każde z tego typu działań może stanowić rdzeń innowacyjnej strategii rozwoju. Innowacyjność może oczywiście oznaczać równoczesne wykorzystanie kilku z wymienionych sposobów tworzenia unikatowości. Ważne przy tym jest nie tylko to, by koniecznie wyróżniać w wielu wymienionych płaszczyznach, ale by owo wyróżnienie było istotne, by miało faktycznie strategiczny charakter. Cenniejszy z punktu widzenia strategicznej unikatowości może być bardzo innowacyjny produkt, jak zaskakująco tanie usługi lotnicze w niskocenowych liniach lotniczych, takich jak Ryan Air, bądź nowatorski sposób sprzedaży komputerów osobistych przez internet, zastosowany z powodzeniem przez Della, niż cały zestaw wyróżników przedsiębiorstwa o mniejszym znaczeniu.

Praktyka gospodarcza, zarówno świata jak i Polski, dostarcza mnóstwa przykładów innowacyjnych strategii, które stały się źródłem spektakularnych sukcesów

przedsiębiorstw. Można wręcz zaryzykować tezę, iż żaden sukces biznesowy nie był możliwy bez innowacyjnej strategii u swego źródła.

4. Innowacyjne strategie w praktyce światowej

Sięgając w bardziej odległą historię, trudno kwestionować tezę, iż nie byłoby dzisiaj Coca Coli, Forda, General Motors, firm takich jak Mc Donald's, Wall Mart czy Apple, gdyby nie autentycznie nowatorskie pomysły strategiczne u ich podstaw. Do dziś Coca Cola swą wyjątkową pozycję zawdzięcza bardzo nietypowemu napojowi, a jej odmienność chroniona jest przed potencjalnymi naśladowcami poprzez niezwykle skuteczną ochronę receptur produkcyjnych. Nie byłoby dzisiejszego Forda, gdyby swego czasu Henry Ford nie wpadł na nowatorski, wręcz rewolucyjny pomysł masowej, zestandaryzowanej produkcji samochodów. Podwalinami sukcesu General Motors jest innowacyjna koncepcja segmentacji rynku motoryzacyjnego i oferowania samochodów przeznaczonych dla różnych grup klientów. Pomysł R. Kroca, owocujący ekspansją firmy Mc Donald's, był nie mniej rewolucyjny, gdy na niezwykle rozdrobnionym rynku masowego żywienia pojawiła się sieć oferująca jednolity standard usług. Przełomową innowacją strategiczną był bez wątpienia stworzony przez S. Waltona pomysł supermarketu zdolnego oferować dobrej jakości produkty dzięki radykalnemu ograniczeniu kosztów działalności, co stało się podstawą sukcesu Wall Marta. Nie mniejszą innowacją była koncepcja przyjaznego użytkownikowi, łatwego w obsłudze komputera osobistego, zrealizowana przez twórców Apple'a na rynku zdominowanym przez firmy oferujące wyrafinowane komputery kierowane do profesjonalnych informatyków.

Współczesne firmy, chcące osiągać sukcesy, muszą sięgać po jeszcze bardziej innowacyjne pomysły, gdyż jeszcze trudniej im się wybić ponad przeciętność w dużo bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Co gorsza burzliwość rozwoju współczesnej gospodarki powoduje szybką utratę wszelkich przewag konkurencyjnych. Strategie mające innowacyjny charakter w danym etapie rozwoju są natychmiast kopiowane, co zmusza do nieustannej pogoni za kolejnymi unikatowymi rozwiązaniami. Innowacyjność strategii oznacza w tym przypadku nieustanne poszukiwanie wciąż nowych pomysłów strategicznych, zdolnych zapewnić przewagę w kolejnej fazie rozwojowej.

Typowym przykładem takiego podejścia strategicznego jest Nokia. Nie wystarczyło jej skupić się na telefonii komórkowej i poprzez rezygnację z innych obszarów działalności osiągnąć poziom specjalizacji niedostępny bardziej zdywersyfikowanym rywalom z sektora. Koncentracja sił i środków pozwoliła wprowadzić najbardziej innowacyjne produkty w sektorze i na długie lata osiągnąć w nim pozycję dominującą. Niemniej jednak nie zwalnia to z poszukiwania kolejnych innowacyjnych koncepcji strategicznych, choćby związanych z nowymi produktami, jakie w niedalekiej przyszłości zastąpią dzisiejsze telefony komórkowe. Prio-

rytetowym zadaniem Nokii jest w tym wypadku utrzymanie pozycji pioniera i narzucenie własnego standardu.

Na podobnej ścieżce rozwojowej znalazły się wspomniane wcześniej niskoce nowe linie lotnicze, które dzięki niekwestionowanemu nowatorstwu koncepcji rozwojowej dokonały autentycznej rewolucji w sektorze lotniczym. Zaproponowane rozwiązania, oparte na oszczędności we wszystkich możliwych obszarach, pozwoliły wygrać wojnę cenową z wcześniej dominującymi operatorami lotniczymi. Problem w tym, iż dzisiaj ów model kopiowany jest przez kolejnych rywali, powoli stając się standardem w sektorze, a to oznacza konieczność poszukiwania dalszych sposobów na skuteczne, znaczące wyróżnienie się. Nie można przy tym przesądzić, że dotychczasowi liderzy utrzymują swą przewagę w kolejnej fazie rozwoju.

Toyota, powszechnie uznawana za niedościgły wzorzec sprawnej organizacji produkcji, gwarantującej najniższe koszty i najwyższą jakość w sektorze, też nie może poprzestać na dotychczasowych osiągnięciach. Chcąc utrzymać swą wyjątkową pozycję pioniera, wciąż poszukuje nowych, przełomowych koncepcji rozwojowych, zdolnych zapewnić unikatowość w kolejnych fazach rozwoju sektora.

Przedsiębiorstwa znane z najbardziej innowacyjnych produktów, jak Sony, 3M, Gillette, Ferrero, usiłują tworzyć unikatowe strategie swego rozwoju, bazujące na nietypowych, łamiących standardy produktach. Inne korporacje, których unikatowość wiąże się z nietypowym modelem biznesowym, poszukują innowacyjności swych strategii w nowatorskich metodach działania i zarządzania. Tak postępuje niewątpliwie General Electric, Microsoft, Siemens, Shell czy Mittal Steel. Przedsiębiorstwa te, o niszowym charakterze, usiłują w coraz bardziej wyrazisty sposób kreować swą unikatowość, by tym samym zniechęcić potencjalnych zainteresowanych podbijaniem ich rynków. Taką postawę strategiczną zajmuje Red Bull (lider rynku napojów energetyzujących), Essilor International (dominujący gracz światowego rynku soczewek korekcyjnych), Autolive (czołowy producent pasów bezpieczeństwa i poduszek powietrznych) czy Assa Abloy (największy na świecie wytwórca zamków do drzwi).

Wyścig o jak najdalej idące odróżnienie swej strategii od koncepcji rozwoju rywali, staranie o nieustanną innowacyjność strategii, to podstawowe pole rywalizacji tak wśród czołowych globalnych koncepcji, jak i wśród relatywnie niewielkich firm niszowych. Porażki bądź zwycięstwa na tym polu przesądzają o możliwościach rozwojowych.

5. Innowacyjne strategie w praktyce polskiej

Zarówno bardziej pogłębione badania polskiej polityki zarządzania strategicznego, jak i bardziej pobieżne obserwacje zachowań strategicznych krajowych przedsiębiorstw jednoznacznie wskazują na niedocenywanie roli innowacyjności strategii rozwojowych. Częstsze są próby naśladownictwa strategii konkurentów aniżeli skłonność odróżnienia własnej koncepcji rozwoju od strategii rywali.

Można przytoczyć przykłady przedsiębiorstw, które często z niemałym sukcesem realizują unikatowe, innowacyjne strategie. Spektakularnym przykładem takiego postępowania jest choćby Eurobank, skutecznie łamiący szereg stereotypów obowiązujących w polskim sektorze bankowym. Bez wątpienia nowatorska jest koncepcja rozwoju wrocławskiego Work Service, krajowego pioniera na rynku leasingu pracowniczego. Ryzykowna koncepcja tworzenia nowego rynku zaowocowała niezwykle dynamicznym, corocznie trzycyfrowym tempem wzrostu obrotów.

W pełni innowacyjna jest koncepcja rozwoju czołowego europejskiego wytwórcy krzeseł – firmy Nowy Styl, która swój niebywały rozwój zawdzięcza ściślej specjalizacji. W podobnym sektorze nie mniej efektywne sukcesy osiąga firma Black Red White, realizująca również nietypową w sektorze strategię masowej produkcji mebli. Pod prąd typowym kierunkom rozwoju, dominującym w polskim sektorze uczelni wyższych od wielu lat, konsekwentnie zmierza Wyższa Szkoła Biznesu z Nowego Sącza. Nowatorskie koncepcje strategiczne, przynajmniej w polskim wymiarze, realizuje LPP, tworząc specyficzną ofertę mody młodzieżowej (m.in. pod marką Reserved) oraz sieć sklepów Piotr i Paweł, tworząca nowy segment rynku w spożywczym handlu detalicznym. W tym samym sektorze zupełnie odmienną strategię z nie mniejszym powodzeniem realizują właściciele sieci Żabka. Niestandardowa jest niewątpliwie strategia Atlasa, Ireny Eris, firmy Kamis czy CCC. Agora skutecznie łamie stereotypy obowiązujące w sektorze wydawców prasy, łącząc sprzedaż gazet z masową dystrybucją książek, przewodników, płyt itp.

Można by oczywiście podać jeszcze wiele przykładów przedsiębiorstw krajowych, które odważyły się złamać stereotypy dominujące w poszczególnych sektorach i kreują innowacyjne strategie. Warto jednak zauważyć, że jest to lista bardzo ograniczona, zawężona do niewielkiej grupy ogólnie znanych, często wymienianych jako wzorce przedsiębiorstw, które stanowią jednak wyjątki od reguły. Regułą bowiem ogólnie obowiązującą jest jednak zdecydowane koncentrowanie się na strategiach naśladowczych. Większość przedsiębiorstw stara się realizować strategie już sprawdzone, licząc, że jeśli przyniosły one powodzenie innym, to sprawdzą się i w nich. To nie przypadek, że ogromna większość strategii banków funkcjonujących w Polsce różni się głównie nazwą podmiotu, ale już treść jest w każdym wypadku niemal identyczna. Restauracje, sklepy, sieci handlowe realizują takie strategie rozwoju, które upodabniają je do tego stopnia, że nie sposób odróżnić sklep od sklepu, a restaurację od restauracji. Największe polskie korporacje, jak PKN Orlen czy KGHM Polska Miedź, niezbyt udanie usiłują odwzorowywać strategie czołowych globalnych korporacji w swych sektorach, nie zauważając, iż nie daje to najmniejszych szans powodzenia w dłuższej perspektywie czasowej. Wyższe uczelnie, które wydają się szczególnie predysponowane do poszukiwania strategicznej unikatowości, wybierają najbardziej stereotypowe drogi rozwoju. Oferują ten sam program studiów, w tych samych

warunkach, często opierając się na tej samej kadrze dydaktycznej, a tym samym stają się prawie nie do rozróżnienia.

Fakt, iż przedsiębiorstwa, nie tylko polskie, niechętnie realizują innowacyjne strategie rozwoju nie może dziwić. Jest to naturalne unikanie ryzyka związanego zawsze z postawami pionierskimi. Jednakże brakuje świadomości, że w dłuższej perspektywie, zwłaszcza w dzisiejszych warunkach rozwojowych, unikanie innowacyjności strategii jest wielce ryzykowne. W sytuacji gdy powszechny jest brak odwagi w podejmowaniu unikatowych koncepcji rozwojowych, przełamywanie oporów przed kreowaniem nowatorskich strategii wydaje się szczególnie obiecujące. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji panującej w polskiej gospodarce, w której jeszcze dziś wyróżnić się jest stosunkowo łatwo. Przejęcie inicjatywy daje dzisiejszym pionom niepowtarzalną szansę uzyskiwania pozycji przyszłych liderów i to bez względu na wielkość ich aktualnego potencjału.

STRATEGY INNOVATION AS AN ENTERPRISE SUCCESS FACTOR

Summary

Current conditions of economic development favour unique companies which challenge stereotypes. Innovative and non-standard strategy is a condition of significant differentiation. National and international experience proves that novel strategies are key to success in business. Companies which avoid risk of taking up pioneering path of development are doomed to failure, at least in a long-term perspective.