

Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Robert Gadomski

Poniższy artykuł ma na celu pokazanie, iż w obecnych czasach budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest nierozzerwalnie związane z wprowadzaniem innowacji. Wymogi współczesnego rynku, na którym o powodzeniu danego produktu lub usługi decydują nabywcy, zmuszają firmy i ich menedżerów do zweryfikowania dotychczasowego sposobu myślenia i co za tym idzie – zmiany sposobu zarządzania. Niezbędne jest zatem szersze spojrzenie na całą teorię konkurencyjności i odniesienie jej do zagadnień innowacyjności firmy.

W związku z powyższym w prezentowanym tekście uwzględniono takie tematy jak:

- zarządzanie w XXI wieku,
- pięć sił Portera a innowacje,
- strategie konkurencji a innowacje.

Ponadto, dla pokazania praktycznej strony omawianych aspektów, omówiony został przykład działalności firmy IBM. Przedsiębiorstwo to dzięki innowacyjności przez wiele lat wyprzedzało bowiem oczekiwania rynku. To przyczyniło się do rozwoju światowego rynku komputeryzacji, a co ważniejsze dla potrzeb tego opracowania – stało się doskonałym przykładem utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmę.

Od wielu lat tak w literaturze zachodniej, jak i polskiej można znaleźć stwierdzenia, że innowacje są jednym z najważniejszych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Konkuruje się oczywiście również ceną, jakością oraz promocją, jednak to właśnie innowacjom przypisuje się główną rolę w budowaniu potencjału konkurencyjności firmy.

Tego typu lub bardzo podobne spostrzeżenia można znaleźć w wielu książkach (por. Godziszewski, Haffer i Stankiewicz 2001: 273, 287; Jagas 1999: 280-285; Niedbalska, Wiszniewski 1998: 13). Jednak w większości z nich znaczenie innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstwa jest ujmowane bez uwzględniania samej konkurencyjności. Dlatego zamierzam uwypuklić rolę innowacji technicznych w budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy.

Zarządzanie w XXI wieku

Zarządzanie w obecnych czasach, jeśli rzeczywiście ma podwyższać konkurencyjność przedsiębiorstwa, musi być efektem pracy menedżerów opierających się na zupełnie nowym stylu myślenia. Styl ten powinien silnie

stymulować i promować trzy kluczowe warunki sukcesu, mianowicie: wysoką jakość, aktywny marketing i efektywne innowacje (Jagas 1999: 274).

Wysoka jakość stała się jednym z najważniejszych instrumentów konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa. Niezaprzeczalny jest fakt, że produkty wysokojakościowe są po prostu trwalsze. Konsument niejednokrotnie wola ponieść większy wydatek i zakupić rzecz, która będzie im służyła przez wiele lat, niż za niewiele niższą cenę kupować produkty, których trwałość jest bardzo ograniczona. W przypadku produktów, które, zgodnie z ich przeznaczeniem, są produktami krótkotrwałymi bardzo istotny jest fakt przywiązywania się do nich klientów. Klient znając wysoką i sprawdzoną jakość danego produktu, z całą pewnością nie będzie szukał jego substytutu.

Produkty wysokojakościowe są zazwyczaj również bezpieczniejsze zarówno dla zdrowia człowieka, jak i dla środowiska. Łatwo jednak zauważyć, iż przedsiębiorca poza pozyskiwaniem klientów zyskuje coś jeszcze. Jak zauważa J. Penc, wysoka jakość obniża koszty marketingu, a mimo to zwiększa udział w rynku. Możliwe jest bowiem uzyskanie większych cen względnych nawet przy jednoczesnym zwiększeniu udziału w rynku. Obecnie rzadko która firma może sobie pozwolić na złą jakość, gdyż szacuje się, że koszty złej jakości mogą wynosić od 10 do 20% obrotów, a w elektronice nawet do 25% (Penc 1997: 46).

Drugim istotnym kryterium nowego myślenia w zarządzaniu jest **aktywny marketing**. Głównym celem marketingu jest poznanie klienta i dopasowanie się do jego potrzeb, co gwarantuje przewagę konkurencyjną firmie i buduje jej wizerunek w otoczeniu. Sama firma oprócz zadowolenia klienta, które jest kwestią nadrzędną, osiąga zysk, który jest przecież podstawą przedsiębiorczości. Ponadto „...marketing rządzi dzisiaj wszystkimi procesami w przedsiębiorstwie, decyduje o jego polityce i strategii” (Jagas 1999: 277). Dlatego bardzo istotne jest jego odpowiednie stosowanie, a więc zarządzanie marketingowe.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że A.H. Jasiński traktuje marketing innowacji szerzej, niż to się przyjmuje w literaturze. Autor ten zwraca uwagę, że marketing wykracza poza dane przedsiębiorstwo, gdyż dotyczy również działalności placówek badawczo-rozwojowych. W tym znaczeniu działalność marketingowa sprzyja również dyfuzji innowacji w gospodarce (Jasiński 1998: 101).

Działalność marketingowa z całą pewnością jest kosztowna. Wyprzedzanie oczekiwań rynku, wprowadzanie innowacji daje jednak pożądane efekty. Odróżnia przecież firmę od konkurencji.

Wysoka jakość jest bardzo ważna dla nabywców, ale nie stanowi ona o tym, czy dany produkt będzie kupowany. Po co konsumentowi produkt wysokiej jakości, który jest dla niego osobiście bezużyteczny? To samo może częściowo dotyczyć także marketingu. Nawet najbardziej zaawansowane działania marketingowe nie są w stanie przekonać nabywcy do zakupu produktu, który jest dla niego bezużyteczny. Dlatego, moim zdaniem, w nowym sposobie zarządzania bardzo istotną sprawą są **efektywne innowacje**, które w gruncie rzeczy oznaczają nową jakość. Jakość ta nie jest jednak pozbawiona użyteczności, gdyż jest, a przynajmniej powinna być, wynikiem badań marketingowych. Efektywne innowacje są zatem szerszym pojęciem od dwóch poprzednich czynników sukcesu, gdyż łączą w sobie pozytywne cechy zarówno wysokiej jakości, jak i aktywnego marketingu.

K. Obłój zauważa, że „teoretycznie sukces jest prawie zawsze efektem innowacyjności i bycia pierwszym na rynku lub w danej niszy...” (Obłój, Palikot

2003: 32). Zgadzam się z cytowanym autorem, który twierdzi ponadto, iż sukces danej firmy wiąże się zaferowaniem konsumentowi nowej wartości. Wartość ta musi posiadać podstawową cechę, a mianowicie musi być inna od tej, którą oferują konkurenci. Istotne jest to, że K. Obłój wymieniając innowację jako jeden ze sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku, nazywa ją **zmianą reguł gry** (Obłój, Palikot 2003: 42). To właśnie zmiana reguł gry, zmiana podejścia menedżerów do zarządzania, skierowanie się ku efektywnym innowacjom są, moim zdaniem, potrzebne polskim przedsiębiorstwom.

Ważne jest zatem, aby żadne pomysły nie marnowały się. Sprzyja temu współpraca wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa. Firmy, bez względu na to, czy mają ustabilizowaną pozycję na rynku, czy dopiero na niego wchodzą, muszą wprowadzać innowacje techniczne. Gwarantują one uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Innowacje są najlepszym sposobem do stworzenia atrakcyjnego rynku, wpływają bowiem w znaczącym stopniu na wielkość sprzedaży (Bossak 1999). Dlatego innowacje powinny wkraczać do każdej sfery działalności firmy. Bez wątpienia jednak największe zyski przynoszą innowacje produktowe, gdyż to one głównie oddziałują na konsumenta, a ściślej mówiąc, to konsument decyduje o ich istnieniu¹.

Sądzę, że to właśnie efektywne innowacje techniczne będą miały w najbliższym czasie kluczowe znaczenie dla budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w Polsce. To one są bowiem bezpośrednią reakcją na popyt konsumencki. Natomiast zarządzanie na najwyższym poziomie i w nowych kategoriach myślenia – to obecnie największe wyzwanie dla polskich menedżerów. Muszą oni bowiem zdać sobie sprawę, że to oni mają służyć rynkowi, a nie odwrotnie.

Pięć sił Portera a innowacje

Najwłaściwszym polem do badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest sektor (branża), w którym działa dana firma. Dlatego niezmiernie istotny jest aspekt oddziaływania innowacji technicznych na siły działające w sektorze. Moim zdaniem, każda z pięciu sił opisanych przez M.E. Portera² daje się w prosty sposób odnieść do innowacji technicznych.

Skuteczna walka z nowymi **firmami wchodzącymi do sektora** jest nierozdzielnie związana z ustanawianiem wysokich barier wejścia na dany rynek. Niezmiernie istotna z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest **ekonomika skali**. Można ją uzyskać, wprowadzając innowacje procesowe. Przy ich wdrażaniu pojawiają się bowiem możliwości wytwarzania nie tylko na dużą skalę, ale i po niższych kosztach. Pozwala to firmie czerpać większe zyski z danej produkcji. Posiadając przewagę kosztową, przedsiębiorstwo może również, kosztem tymczasowych zysków, obniżyć ceny produktów, zdobywając w ten sposób nowych nabywców.

Tworzenie innej bariery, jaką jest **wysoki poziom technologiczny**, również nie jest możliwe bez innowacji technicznych. Nowe procesy wytwórcze oznaczają wysokie nakłady na działalność innowacyjną, a na to, jak już pisałem, zazwyczaj nie stać polskich przedsiębiorców. Moim zdaniem, sprawa jest naprawdę poważna, bo żeby zacząć osiągać pożądaną zyski, trzeba najpierw zainwestować w innowacje procesowe. Bez innowacji nie ma bowiem szans na budowę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach obserwujemy również wzrost znaczenia **barier formalnych**, które są wymogami zarówno prawa polskiego, jak i międzynarodowego. Bariery te wiążą się m.in. z wytwarzaniem proekologicznych produktów przy pomocy technologii oszczędzających środowisko naturalne. Polscy przedsiębiorcy nie powinni zapominać o powyższym aspekcie swojej działalności. Standardy dotyczące ochrony środowiska nabierają coraz większego znaczenia w miarę postępu naszych przygotowań do wstąpienia w struktury Unii Europejskiej (Fiedor 1999-2000: 9).

Rywalizacja między istniejącymi na rynku konkurentami to kolejna siła opisana przez M.E. Portera, której trzeba sprostać, wprowadzając innowacje techniczne. Taka rywalizacja wymaga od firmy szeroko zakrojonych i różnorodnych działań. Podjęte kroki zależą bowiem od specyfiki danego sektora, ilości konkurentów i jakości ich działań. Z całą pewnością z konkurentami pozwolą uporać się innowacje procesowe, które pozwolą uzyskać przewagę kosztową, obniżając koszty wytwarzania. W niektórych sytuacjach bardziej pomocne mogą się okazać innowacje produktowe. Innowacje te są podstawą strategii różnicowania. Strategia ta jest natomiast, o czym już pisałem, ukłonem w stronę coraz bardziej wymagających nabywców. Szybkie i elastyczne reagowanie na popyt konsumencki daje firmie niezaprzeczną przewagę konkurencyjną.

Z kolei **silna pozycja przetargowa nabywców** gwarantuje przedsiębiorstwom, które ją uzyskają, niezwykle wygodną pozycję konkurencyjną. Takie firmy uniezależniają się bowiem od swoich dostawców. Najlepszym sposobem na taką niezależność jest, moim zdaniem, wdrażanie innowacji procesowych. W zależności od rodzaju produkcji mogą to być bardziej elastyczne technologie, nie wymagające konkretnych komponentów lub też technologie umożliwiające przejmowanie funkcji własnych dostawców. W polskich warunkach rozwiązania te nie wydają mi się jednak możliwe do zastosowania. Polskie przedsiębiorstwa są bowiem za mało innowacyjne, a ich menedżerowie za mało otwarci na potrzeby konsumenta³.

Może wystąpić oczywiście taka sytuacja, że produkowane wyroby będą bardzo wysokiej jakości i każda zmiana dostawcy komponentów danego produktu wpłynie negatywnie na jego jakość. W takim wypadku **siłę przetargową zyskują dostawcy**. Oni również mogą przejmować funkcje swoich odbiorców, jeżeli ich produkty są wysoko-technologiczne (high-tech). Mogą zatem wprowadzać innowacje techniczne w celu budowania swojej przewagi konkurencyjnej w danym sektorze.

Ostatnią siłą konkurencyjną w sektorze jest, według Portera, **zagrożenie ze strony substytutów**. Przedsiębiorstwa nie mogą radzić sobie z takim zagrożeniem bez wprowadzania innowacji produktowych. Innowacje te mogą posłużyć zatem do obrony rynku, ale jeszcze lepiej, jeśli pozwolą go poszerzyć. Jedyne od przedsiębiorstwa zależy, czy przyjmie ono pozycję obronną, czy przystąpi do ataku. Menedżerowie, po wnikliwej analizie sytuacji rynkowej firmy, powinni zdecydować, czy wprowadzać radykalne innowacje, czy jedynie innowacje ulepszające.

Bardzo ważną sprawą jest sam fakt wprowadzania innowacji produktowych, gdyż ich znaczenie powinno wzrosnąć w najbliższych latach na polskim rynku. Jest to, moim zdaniem, naturalny kierunek zmian na rynku. Coraz większego znaczenia nabiera bowiem zaspokajanie potrzeb konsumenta, a odpowiedzią na to są przecież innowacje produktowe.

Na podstawie tego, co napisałem powyżej, widać, że innowacja techniczna pozwala na skuteczną walkę ze wszystkimi siłami konkurencji, działającymi w danym sektorze. Bez wątplenia ze wszystkimi z nich muszą się uporać polscy przedsiębiorcy. Walkę z konkurencją mogą prowadzić jednak w różnej skali, w zależności od własnych możliwości. Istotny jest zatem wybór odpowiedniej strategii konkurencji.

Strategie konkurencji a innowacje

W dzisiejszych czasach menedżer musi wiedzieć, że dla przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest planowanie strategiczne. Planowanie takie ma zazwyczaj charakter poznawczy. Musi opierać się na szeroko zakrojonej analizie otoczenia i analizie sytuacji wewnętrznej firmy. Uwieńczeniem planowania strategicznego musi być sformułowanie odpowiedniej strategii. Ponieważ „...**strategia jest kategorią złożoną, wieloznaczną i podlegającą ewolucji**” (Janasz W., Janasz K., Świadek i Wiśniewska 2001: 30), nie można w żadnym wypadku mówić o jednolitym modelu strategii. Jedną z najpopularniejszych definicji strategii, przytaczaną przez wielu autorów, jest definicja sformułowana przez A.D. Chandlera. Według niego „...strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów” (Janasz W., Janasz K., Świadek i Wiśniewska 2001: 32). Według mnie, jest to bardzo trafne sformułowanie, gdyż wyraźnie pokazuje, że każda firma (zwłaszcza duża i średnia) musi posiadać swoją własną strategię, związaną z indywidualnymi możliwościami i celami oraz możliwościami realizacji tych celów.

Już sam fakt posiadania przez przedsiębiorstwo strategii jest, moim zdaniem, pozytywną cechą, gdyż świadczy o tym, iż firma myśli dalekowzrocznie. Myślenie dalekowzroczne nie oznacza nic innego jak planowanie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Brak strategii uważam za jednoznaczny z brakiem myślenia o konkurencji i pozostawianiem w stagnacji.

W literaturze można znaleźć wiele klasyfikacji strategii konkurencyjnych firmy. Te same strategie przez wielu autorów niejednokrotnie są określane jako strategie rozwoju, strategie marketingowe czy strategie konkurencyjne. Moim zdaniem jednak pojęcie „strategie konkurencji” odnosi się do nich wszystkich. Wszystkie inne strategie są jakby częściami składowymi ogólnych strategii konkurencji i po wnikliwej ich analizie nabierają charakteru walki z konkurencją.

Według mnie, kluczowymi strategiami są te, które odnoszą się do **pozycji rynkowej przedsiębiorstwa**. Zgodnie z tym Ph. Kotler wyróżnia strategie (Kotler 1994: 355):

1. liderów rynkowych,
2. pretendentów,
3. naśladowców,
4. specjalistów od luk rynkowych.

Ad. 1. **Strategie liderów rynkowych**, wbrew pozorom, nie należą do łatwych. Firma, która jest liderem rynkowym, bardzo łatwo może przestać nim być. Musi ze zdwojoną siłą walczyć z konkurencją. Taka firma zazwyczaj dyktuje na rynku poziom cen. Powinna przewodzić również w kwestii wprowadzania nowych

produktów. Z tym wiążą się jednak, jak już wspominałem, bardzo duże koszty. Jeżeli lider rynkowy w jakimś momencie straci czujność, może zostać wyparty przez inną firmę, która wprowadzi na rynek jakąś innowację.

Trzeba zaznaczyć, że groźba zdetronizowania lidera rynkowego poprzez innowacje techniczne jest bardzo realna. Powszechnie twierdzi się, na co zwraca uwagę Z. Pierścionek, że dominacja przedsiębiorstwa wiąże się m.in. z ograniczeniem jego skłonności do innowacji. Ponadto firma będąca liderem rynkowym osiąga nieprzeciętnie wysokie zyski i przyczynia się do ograniczenia podaży, co nie jest pozytywnie oceniane z punktu widzenia całej gospodarki (Pierścionek 1997: 191).

Ad. 2. Pozycji liderów rynkowych zagrażają **pretendenci rynkowi**, czyli takie firmy, które są tuż za liderami, jeśli chodzi o pozycje rynkową. Z. Pierścionek nazywa je dobitnie firmami rzucającymi wyzwanie. Podkreśla to fakt, że atak na lidera może być bardzo ryzykownym działaniem. Może on być podjęty jedynie przez przedsiębiorstwo, które dysponuje źródłami przewagi konkurencyjnej niedostępnymi liderowi (Pierścionek 1997: 194). Pretendenci rynkowi, jeśli chcą zwiększyć swój udział w rynku, są zmuszeni do stosowania strategii ataku.

Ad. 3. Wiele firm nie chcąc ponosić wysokich kosztów na badania i rozwój (B+R), decyduje się na zajmowanie pozycji **naśladowców rynkowych**. Ich strategię opierają się na przechwytywaniu zarówno innowacji produktowych, jak i procesowych. Niejednokrotnie wiążą się z udoskonalaniem danych produktów. Firmy stosujące strategię naśladowców rynkowych z całą pewnością osiągają duże zyski, gdyż nie ponoszą kosztów innowacyjnych. Jest to dla nich opłacalne nawet wtedy, gdy nie mają szans na zdobycie pozycji lidera rynkowego. Moim zdaniem, właściwe działania naśladowców to takie, które nie wywołują konkurencyjnego odwetu. Ph. Kotler wyróżnia trzy strategię naśladowców rynkowych: klon, imitator i usprawniacz (Kotler 1997: 371).

Klon, jak sama nazwa wskazuje, wiernie kopiuje innowacje techniczne wprowadzane przez lidera. **Imitator** kopiuje jedynie elementy oferty wprowadzanej przez lidera, utrzymując swój własny marketing. **Usprawniacz** wykorzystuje sam pomysł na innowację wprowadzoną przez lidera. Jest to najbardziej ostrożna ze strategii naśladowców rynkowych, gdyż nie doprowadza do bezpośredniej konfrontacji.

Chciałbym zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie duże (radykalne) innowacje wprowadzane przez liderów rynkowych mogą okazać się tymi, które w największym stopniu zaspokoją popyt konsumencki. Dlatego, moim zdaniem, bardzo istotne są strategię usprawniaczy. Wprowadzane przez nich małe innowacje mogą niekiedy dokładnie trafić w gusta potencjalnych odbiorców.

Ad. 4. **Strategie specjalistów rynkowych** opierają się zarówno na zaplanowanym rozwoju, jak i na dokładnie sprecyzowanej walce z konkurencją. Działania specjalistów rynkowych idą po określonym torze. Firmy takie zazwyczaj działają na małym rynku i zajmują się małymi segmentami, które nie leżą w sferze zainteresowań liderów rynkowych lub ich naśladowców. Dlatego takie segmenty noszą nazwę nisz (luk) rynkowych. Luki takie mogą powstawać w przypadku, kiedy dotychczasowi konkurenci wycofają się z wytwarzania pewnych towarów. Powstanie takiej niszy może być jednak efektem pojawienia się nowych potrzeb. Przedsiębiorstwa, które wejdą na taki rynek, uzyskają przewagę nad konkurencją (Sznajder 1995: 121). Będzie to jednak wymagało od nich dużej innowacyjności.

Przyjęcie strategii specjalistów od luk rynkowych jest, jak sędzę, bardzo dojrzałym rozwiązaniem. Przedsiębiorstwa zdające sobie sprawę z tego, że nie są w stanie konkurować na dużym rynku, powinny zajmować się sprecyzowaną produkcją dla określonych segmentów. Jestem zdania, że lepiej działać dobrze w ograniczonym zakresie, niż odznaczać się słabą działalnością na wszystkich frontach.

Przedstawione przeze mnie powyżej strategie odnoszące się do pozycji rynkowej przedsiębiorstw, mimo iż są bardzo trafnie sformułowane, nie znajdują w literaturze takiego uznania, jak strategie sformułowane przez Portera. Autor ten, opisując działalność konkurencyjną przedsiębiorstw, stwierdza, iż muszą one skutecznie zastosować jedną z **trzech skutecznych strategii**, za pomocą których osiągną lepsze wyniki od innych firm w danym sektorze. Strategie te to (Porter 1992: 50):

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych,
- zróżnicowanie (dyferencjacja),
- koncentracja.

Strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów przez niektórych autorów jest dobitnie określana jako strategia niskich kosztów (Penc-Pietrzak 2000: 166). Sformułowanie „niskie koszty” w pełni oddaje charakterystykę tej strategii. Wymaga ona nieustannego wprowadzania nowych technologii wytwarzania (innowacji procesowych), które obniżałyby koszty całej skali produkcji. Wiąże się z nią również zwiększanie nakładów na badania i rozwój (B+R), obsługę posprzedażną i marketing jako całość. Utrzymanie wiodącej pozycji pod względem kosztów daje firmie wysokie zyski nawet w sytuacji, gdy konkurencja na danym rynku jest bardzo silna. Oczywiście nie bez znaczenia pozostaje tutaj fakt doświadczenia, jakie posiada dana firma. Z efektem doświadczenia związane są korzyści skali, efekt wprawy i innowacje (Penc-Pietrzak 2000: 171). Wszystkie one w ewidentny sposób powinny wpływać na uzyskiwanie niższych kosztów wytwarzania, a co za tymi idzie, na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jak zauważa Z. Pierścionek, strategia ta powinna być stosowana przez duże, dobrze zorganizowane i kontrolowane firmy, które mają nie tylko duże zasoby finansowe, ale także potrafią je spożytkować na badania i rozwój (Pierścionek 1997: 185).

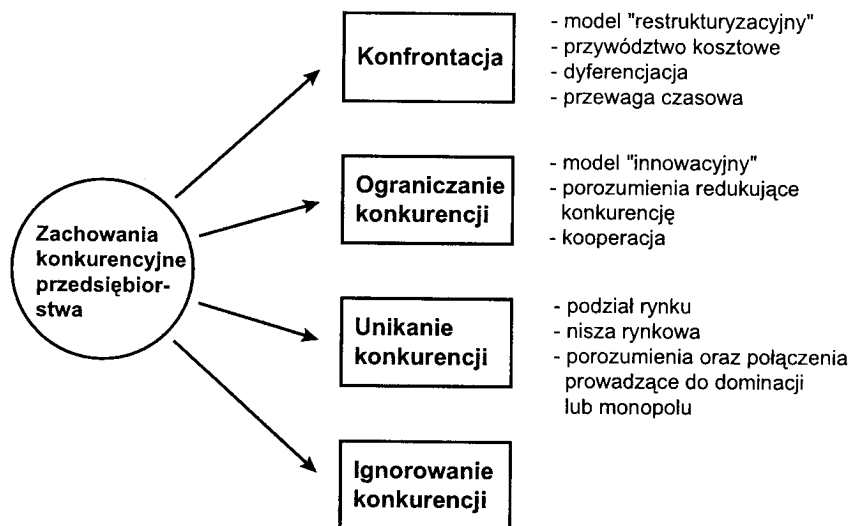
Strategia dyferencjacji jest domeną firm, które mają dobrze rozwinięty marketing, a także działy zajmujące się opracowywaniem nowych produktów. Polega ona bowiem na różnicowaniu oferty produktów lub usług danej firmy. Strategia zróżnicowania może nawet prowadzić do powstania unikatowych, wysoko-technologicznych produktów. Udana wprowadzenie zróżnicowanych wyrobów na rynek umożliwia firmie osiągnięcie wyższego zysku od konkurentów. Jednak, jak zauważa Porter, zróżnicowanie oferty może czasami blokować zdobycie dużego udziału w rynku, uniemożliwia bowiem masową produkcję i masową sprzedaż (Porter 1992: 53). Zróżnicowanie wiąże się oczywiście również z ponoszeniem wysokich nakładów na B+R, a także, może nawet w większej mierze, na wdrażanie innowacji. W odróżnieniu bowiem od strategii niskich kosztów, która wymaga innowacji procesowych, ta strategia skupia swoje działania głównie na innowacjach produktowych.

Trzecia ze strategii Portera, tj. **koncentracja**, jest niczym innym jak opisaną wcześniej przeze mnie strategią specjalistów rynkowych (wg Kotlera). Podstawą strategii koncentracji jest bowiem przekonanie, że lepiej obsłużyć sprawniej i skuteczniej wąski segment, niż działać gorzej na szeroką skalę. Dlatego ważne tu jest stosowanie innowacji będących odpowiedzią na potrzeby określonych nisz rynkowych.

Według A. Sznajdera, strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa może być określona jako walka z konkurencją na rynku lub unikanie konfrontacji poprzez zajmowanie nisz rynkowych bądź współdziałanie z konkurentami (Sznajder 1995: 109). Z. Pierścionek natomiast patrzy nieco szerzej. Według niego, do działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa na rynku należy zaliczyć (Pierścionek 1997: 182):

1. walkę konkurencyjną, czyli konfrontację,
2. ograniczanie konkurencji,
3. unikanie konkurencji,
4. ignorowanie konkurencji.

Jak widać na rys. nr 1 trzy pierwsze wzorce zachowań konkurencyjnych na rynku odnoszą się, w mniejszym lub większym stopniu, do przedstawianych przeze mnie strategii konkurencyjnych. Zwracam uwagę, że „model restrukturyzacyjny”, według Z. Pierścionka, polega na obniżaniu kosztów i stałej restrukturyzacji, natomiast „model innowacyjny” opiera się na innowacjach, stałym postępie technicznym, poprawie w zakresie jakości obsługi.



Rys. 1 Typy zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Źródło: Pierścionek 1997: 183.

Nie zgadzam się jednak z uwzględnianiem w tej systematyce punktu odnoszącego się do ignorowania konkurencji. Moim zdaniem, każda działalność prowadzona na rynku wiąże się – w większym lub mniejszym stopniu – z walką

konkurencyjną. Jestem zdania, iż na ignorowanie konkurencji mogą sobie pozwolić jedynie nieliczne przedsiębiorstwa, mające silną pozycję konkurencyjną. Utrzymanie takiej pozycji oznacza, że przedsiębiorstwo nieustannie zwraca uwagę na otoczenie konkurencyjne, bo w przeciwnym wypadku nie miałoby już tak silnej pozycji, chyba że działa w warunkach monopolu absolutnego.

Studiując literaturę łatwo zauważyć, że działalność konkurencyjna przedsiębiorstw jest tematem dogłębnie analizowanym. Autorzy wyróżniają wiele strategii, z których, jak już wspominałem, nie wszystkie są dosłownymi strategiami konkurencyjnymi. Wszyscy autorzy są jednak zgodni co do jednego. Twierdzą mianowicie, iż rzadko stosuje się czyste strategie, a przedsiębiorstwa stosują z reguły strategie mieszane, w których do głosu dochodzą różne sposoby konkurowania na rynku.

Przyjęcie określonej strategii konkurencji warunkuje wybór odpowiedniej strategii innowacyjnej (Janasz W., Janasz K., Świadek i Wiśniewska 2001: 259). Wynika to z faktu, że to właśnie innowacje sprzyjają osiągnięciu zamierzonych celów w działalności przedsiębiorstwa. Tabela nr 1 przedstawia podstawowe strategie konkurencyjne M.E. Portera i wypływające z ich przyjęcia podstawowe poczynania w zakresie działalności innowacyjnej. Podejmowane działania dotyczą zarówno innowacji procesowych, jak i produktowych.

Typ strategii konkurencji	Kierunki przedsięwzięć innowacyjnych	
	Innowacje w produktach	Innowacje w procesach technologicznych
Strategia przywództwa kosztowego	Rozwój produktu zapewniający obniżenie kosztów produkcji przez uproszczenie konstrukcji, zmniejszenie kosztów materiałowych itp.	Wykorzystanie efektu uczenia się dla obniżenia zużycia materiałów lub pracochłonności, zmiany procesu dla zwiększenia korzyści skali
Strategia różnicowania produktu	Rozwój produktu zapewniający podwyższenie jakości	Zmiany procesu zapewniające wyższą jakość i elastyczność produkcji oraz lepszą kontrolę przebiegu produkcyjnego
Strategia koncentracji i konkurencji cenowej	Rozwój produktu dla zaspokojenia wymagań jakościowych danego segmentu rynku przy minimalnym koszcie	Zmiany procesu dla zaspokojenia wymagań danego segmentu przy minimalizacji kosztów obsługi tego segmentu
Strategia koncentracji i konkurencji przez zróżnicowanie produktu	Rozwój produktu dla lepszego zaspokojenia wymagań jakościowych danego segmentu niż inni konkurenci (nie koncentrujący się na tym segmencie rynku)	Zmiany procesu dla lepszego zaspokojenia wymagań danego segmentu przez podwyższenie wartości (jakości) przedmiotu doświadczeń

Tab. 1 Kierunki przedsięwzięć innowacyjnych zależnie od typu strategii konkurencji. Źródło: Porter, M.E. 1985. *The Competitive Advantage*. Free Press, New York, s. 178, cyt. za Janasz, W., Janasz, K., Świadek, Wiśniewska, J.: 259.

Powyższe zestawienie prawie w całości pokrywa się z przedstawianym już przez mnie podziałem strategii konkurencji według Portera. W omawianej tabeli ten sam autor jeszcze raz podkreślił, że strategia przywództwa kosztowego opiera

się głównie na obniżaniu kosztów za pomocą innowacji technicznych, natomiast strategia różnicowania produktu to tworzenie produktów bardziej elastycznych i o wyższej jakości.

W omawianej tabeli na uwagę zasługuje, dokonany przez Portera, podział strategii koncentracji. Autor wyróżnił bowiem strategię koncentracji:

- zależną od cen,
- zależną od dyferencjacji produktu.

Podkreślił tym samym znaczenie segmentów rynku dla działalności przedsiębiorstwa. Moim zdaniem w pierwszym przypadku Porter opisał strategię przywództwa kosztowego dla danego segmentu. W drugim przypadku uwypuklił rolę innowacji technicznych w segmencie, na którym nie skupiają swojej uwagi konkurenci (por. Tab. 1).

Innowacje a konkurencyjność IBM⁴

Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa doskonale obrazuje przykład firmy IBM (International Business Machines).

W początkach lat trzydziestych firma IBM dzięki agresywnemu zarządzaniu zdominowała rynek maszyn liczących. Prace nad komputerami rozpoczęto w połowie lat pięćdziesiątych. W tamtym okresie IBM było jedną z wielu firm, które przystąpiły do walki o nabywców na nowopowstającym rynku komputerów. W zależności od rozwiązań technicznych komputery były przeznaczone do celów naukowych i handlowych, a ich poszczególne typy nie miały ze sobą wiele wspólnego.

W połowie lat sześćdziesiątych szefowie IBM zaryzykowali 5 miliardów dolarów, by stworzyć System/360, który miał być systemem operacyjnym dla wszystkich rodzajów komputerów. W praktyce innowacja ta oznaczała, że wszystkie komputery zaczęły reagować na ten sam zestaw poleceń. Modele konstruowane według różnych technologii, od najwolniejszych po najszybsze, mogły już ze sobą współpracować, używając tego samego oprogramowania i peryferii (akcesoria takie jak dyski magazynujące, kieszenie czytające taśmy, drukarki). Nabywcy zaczęli inwestować w sprzęt nowego typu, jego oprogramowanie i szkolenia. Krok ten, czyli wprowadzenie skalowanej architektury, zrewolucjonizował rynek komputerowy, a firmie IBM pozwolił stać się liderem rynkowym na kolejne trzydzieści lat.

Skalowana architektura System/360, a także kolejne komputery z rodziny System/370 na wiele lat wyparły z rynku konkurentów. Pretendentów rynkowych skutecznie odstraszała innowacyjność IBM. Tak wysokie technologie były nieosiągalne dla większości przedsiębiorstw. Od tej pory powodziło się tylko firmom, które produkowały sprzęt i oprogramowanie kompatybilne z komputerami IBM.

Na początku lat osiemdziesiątych IBM posiadało ponad 80 procent udziału w rynku dużych komputerów, natomiast udział w rynku komputerów osobistych był bardzo skromny. Przedsiębiorstwo postanowiło wprowadzić nowe komputery osobiste i nawiązało w tym celu współpracę z firmą Microsoft, by licencjonować jej oprogramowanie do komputerów osobistych. Reputacja i zasoby finansowe IBM pozwalały na stworzenie nowej, otwartej architektury, możliwej do wytwarzania również przez naśladowców. Dawało to, po raz kolejny w historii IBM, możliwość

stworzenia nowego standardu w dziedzinie komputeryzacji.

Współpraca z Microsoft zaowocowała innowacyjnym systemem o nazwie Microsoft Disk Operating System, czyli MS-DOS, który został wprowadzony na rynek w sierpniu 1981 r. przez IBM pod nazwą PC DOS (Personal Computer Disk Operating System) i odniósł natychmiastowy sukces. Firma bardzo dobrze reklamowała nowy produkt i przyczyniła się do rozpowszechnienia terminu „PC” (Personal Computer).

Klienci mieli zaufanie do IBM PC, co spowodowało, że już w 1982 roku pojawiły się na rynku nowe firmy, oferujące aplikacje dla tej maszyny. Każda taka aplikacja i jej nowy użytkownik wzmacniały tylko pozycję lidera rynkowego. Niezliczona liczba przedsiębiorstw zaczęła produkować tzw. „karty akcesoryjne”, które rozszerzały możliwości techniczne komputera PC. Przez kilka lat ponad połowę wszystkich używanych komputerów stanowił sprzęt firmy IBM, a komputery innych przedsiębiorstw musiały być z nimi kompatybilne. IBM ponownie wyparło z rynku konkurentów. Standardy tej firmy dotyczące komputerów PC w niedługim czasie stały się dominujące w całym przemyśle komputerowym. W 1984 roku firma IBM ustanowiła rekord zysku, który wyniósł 6,6 miliarda dolarów w ciągu jednego roku.

Pozycję lidera rynkowego da się utrzymać, gdy nie poprzestaje się na wysiłkach związanych z wprowadzaniem innowacji, jednak muszą to być trafne decyzje – tzn. takie, które są odpowiedzią na potrzeby rynku. IBM wprowadziło na rynek kolejną generację komputerów PC AT, trzykrotnie szybszych od IBM PC. Szefowie IBM popełnili jednak błąd, interpretując popyt na komputery. Byli przekonani, że małe komputery znajdą nabywców z jednego niższego sektora rynku. Jednak rozwijająca się technologia mikroprocesorów, które w zaskakującym tempie przyspieszały pracę komputerów, przstraszyła przywódców IBM, którzy w obawie o sprzedaż dużych komputerów wstrzymali prace nad rozwojem PC.

Była to strategiczna decyzja, która otworzyła rynek komputerów osobistych innym firmom. Jako jedna z pierwszych pojawiła się firma Compaq, która produkowała komputery zgodne ze standardami IBM. Nowe komputery prędko stały się mniejsze i szybsze. IBM popełniło niewybaczalny błąd, gdyż bojąc się o sprzedaż własnych komputerów, opóźniło wprowadzenie na rynek kolejnej innowacji, mianowicie mikroprocesora 386 przedsiębiorstwa Intel. Na ten krok zdecydował się Compaq, który w niedługim czasie zyskał sobie przychyłność nabywców.

Ta porażka zmusiła szefów IBM do działania. Starali się oni odzyskać pozycję lidera ulepszając sam sprzęt i oprogramowanie. W 1987 roku wprowadzili nowy sprzęt PS/2, sprzedawany łącznie z systemem operacyjnym OS/2. PS/2 zawierał kilka innowacji, które miały pogryźć konkurencję. Tak się jednak nie stało, gdyż przedsiębiorstwo IBM zapomniało o jednej bardzo ważnej rzeczy, a mianowicie o potrzebach nabywców. Zastosowane nowe rozwiązania miały jeden mankament – nie były kompatybilne z innymi komputerami, nie współpracowały z tysiącami kart akcesoryjnych. Na to rynek nie był gotowy, gdyż zbyt wiele zasobów pieniężnych ulokowano już w kolejnych generacjach komputerów i oprogramowaniu. Ironią było to, że owa kompatybilność sprzętu stała się początkowo sukcesem, a następnie porażką jednego przedsiębiorstwa. IBM straciło pozycję lidera rynkowego, jednak jego wcześniejsze sukcesy zapewniły mu długotrwały prestiż.

Przykład IBM wyraźnie pokazuje, że budowanie pozycji konkurencyjnej, a

następnie utrzymanie jej jest nieustanną walką. W walce rynkowej wszystkie firmy – począwszy od specjalistów ds. nisz rynkowych, a skończywszy na liderach – muszą być innowacyjne. Wprowadzanie innowacji musi być jednak głęboko przemyślane, gdyż to nabywcy decydują o powodzeniu danego produktu lub usługi na rynku.

Należy stwierdzić, że innowacje są jednym z kluczowych czynników, wpływających na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Pomagają w skutecznej walce z siłami konkurencyjnymi, działającymi w danym sektorze. Dają możliwości osiągnięcia przewagi kosztowej, obniżania zużycia materiałów i pracochłonności, uzyskiwania elastyczności produkcji, podwyższania jakości i użyteczności produktów oraz wreszcie – zaspokajania w większym stopniu potrzeb konsumentów.

Informacja o autorze

Mgr Robert Gadomski, absolwent Wyższej Szkoły Handlu i Prawa w Warszawie. Obecnie zatrudniony w Wydziale Transportu Komendy Stołecznej Policji zajmuje się m.in. pracą w Zespole ds. Zarządzania Jakością. E-mail: rgadomski@aster.pl

Przypisy

1. Powszechnie dzieli się innowacje techniczne na: innowacje produktowe, dotyczące zmian wyrobów oraz innowacje procesowe, dotyczące metod, technologii wytwarzania.
2. Zdaniem M.E. Portera o stanie konkurencji w danym sektorze decyduje pięć sił: groźba wejścia nowych producentów, groźba pojawienia się substytutów, rywalizacja obecnych konkurentów, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców (por. Porter 1992).
3. Do takiego wniosku doszedłem studiując literaturę z zakresu badań nad innowacyjnością polskich przedsiębiorstw i wyniki badań eksperckich zawarte w książce Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (Stankiewicz 1999).
4. Na podstawie: Gates 1997)

Bibliografia

- Bossak, M. 1999. Profit z innowacji. *Gazeta internetowa Politechniki Warszawskiej „Innowacje”*, 5/1999.
- Fidor, B. (red.) 1999-2000. *Dostosowanie polskiego prawa i regulacji ekologicznych do rozwiązań Unii Europejskiej*, Wrocław-Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko.
- Gates, B. 1997. *Droga ku przyszłości*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Godziszewski, B., Haffer, M. i Stankiewicz M.J. (red.) 2001. *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Jagas, J. (red.) 1999. *Produktywność – Konkurencyjność – Integracja*, Opole: Uniwersytet Opolski.
- Janasz, W., Janasz, K., Świadek, A., Wiśniewska, J. 2001. *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jasiński, A.H. 1998. *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Kotler, P.H. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & S-ka.
- Niedbalska, G. i Wiszniewski, W. 1998. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994-1996*, Warszawa: GUS.
- Obiój, K. i J. Palikot. 2003. *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Gdańsk: Wydawnictwo słowo/obraz terytoria.
- Penc, J. 1997. *Innowacje i zmiany w firmie*, Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET.
- Penc-Pietrzak, I. 2000. *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pierścionek, Z. 1997. *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa: PWN.
- Porter, M.E. 1992. *Strategia konkurencji*, Warszawa: PWE.
- Stankiewicz, M.J. (red.) 1999. *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Sznajder, A. 1995. *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa: PWN.