

Maria Sławińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

INNOWACJE W HANDLU DETALICZNYM JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule przedstawiono kluczowe kwestie dotyczące innowacji w handlu detalicznym z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej. Wyjaśniono istotę oraz proces zarządzania innowacjami, a także wskazano na rodzaje innowacji w handlu detalicznym.

Rosnąca konkurencja w sektorze handlu powoduje, że przedsiębiorstwa handlowe weryfikują swoje strategie i dokonują zmian o charakterze innowacji. Mogą być one rozwiązaniami cząstkowymi w zakresie wybranych obszarów działalności bądź rozwiązaniami całościowymi, związanymi z radykalną zmianą modelu biznesu.

Innowacje w handlu detalicznym wiążą się najczęściej ze zmianą zakresu działalności gospodarczej, tworzeniem nowych typów jednostek handlowych, łączeniem różnych form sprzedaży oraz wprowadzaniem marek własnych.

Słowa kluczowe: innowacje, handel detaliczny, konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowego.

Wprowadzenie

Innowacyjność i konkurencyjność stanowią istotne cechy przedsięwzięć gospodarczych będących podstawą rozwoju przedsiębiorstwa. Innowacje są często przedstawiane jako źródło przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako osiągnięcie lepszych wyników niż konkurenci i ich wyprzedzanie we wprowadzaniu nowych rozwiązań biznesowych. Mogą być one następstwem zarówno stosowania strategii innowacyjnych, jak i elastycznego, szybkiego reagowania na pojawiające się szanse rynkowe.

Badania nad innowacjami odnoszą się głównie do technologicznych aspektów nowych produktów i metod wytwarzania. Większość publikacji naukowych poświęconych jest innowacjom w przemyśle. W ostatnim czasie rozwinął się także nurt badań nad innowacyjnością całych gospodarek i regionów. Natomiast

stosunkowo rzadko podejmowana jest w literaturze problematyka innowacyjności w działalności przedsiębiorstw handlowych, mimo że znaczny jest ich udział w tworzeniu PKB i w całkowitej liczbie przedsiębiorstw.

Na tle dynamicznego rozwoju handlu detalicznego oraz wysokiego natężenia konkurencji, która w dużym stopniu jest następstwem procesu internacjonalizacji, powstaje pytanie, jakie jest znaczenie innowacji w działalności przedsiębiorstw handlowych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej.

Przedmiotem artykułu będzie zatem wyjaśnienie istoty i rodzajów innowacji w handlu detalicznym jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw.

1. Innowacje jako przedmiot badań

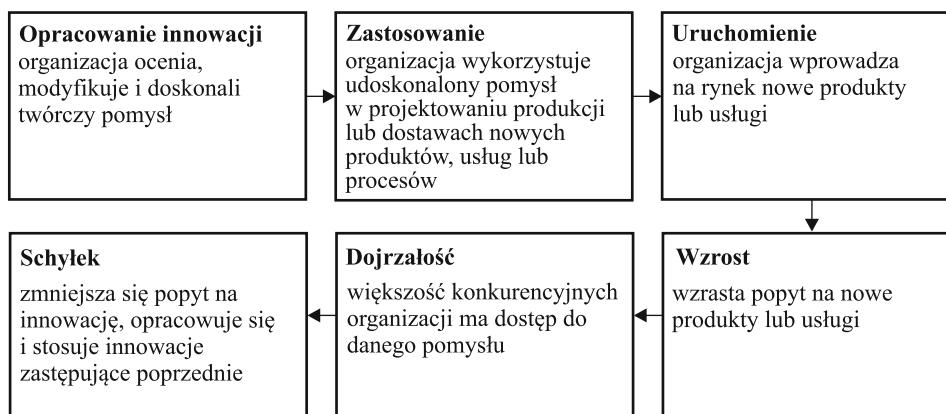
Innowacja nie jest pojęciem ściśle określonym w ekonomii i naukach o zarządzaniu. Spowodowane jest to interdyscyplinarnym charakterem badań nad innowacjami. Najczęściej istotę innowacji wiąże się z nowym, oryginalnym pomysłem czy rozwiązaniem przynoszącym określone korzyści.

Według J. Schumpetera innowacje mogą oznaczać wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub doskonalenie produktów już istniejących, wprowadzenie nowego lub udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji [za: Jasiński 2006, s. 9].

Na aspekt zarządzania innowacjami wskazuje R.W. Griffin, określając innowacje jako „[...] kierowany wysiłek organizacji, zmierzający do rozwoju nowych produktów, nowych usług czy wreszcie do znalezienia nowych zastosowań dla produktów lub usług już istniejących” [Griffin 2006, s. 424]. Proces opracowywania, stosowania, uruchamiania, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzeniem i upadkiem stanowi organizacyjny proces innowacji [Griffin 2006, s. 424] (rysunek 1).

Procesowe podejście do innowacji zakłada, że innowacja składa się z trzech głównych komponentów: koncepcja, wynalazek oraz jego produkcyjne, usługowe i rynkowe wykorzystanie [Duraj i Papiernik-Wojdera 2010, s. 69].

Definiując pojęcie „innowacja”, wskazuje się często na pierwsze wykorzystanie pewnych pomysłów czy wynalazków przy zachowaniu odpowiednich kryteriów gospodarczych, w celu osiągnięcia korzyści [Baruk 2006, s. 94]. Szeroką interpretację tego pojęcia przedstawił J. Baruk, podkreślając, że „[...] jest to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu, metod wytwarzania, organizacji pracy i produkcji oraz metod zarządzania, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności, celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniająca określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne” [Baruk 2006, s. 102]. Można przypisać trzy znaczenia poję-



Rysunek 1. Proces innowacji

Źródło: [Griffin 2006, s. 425]

ciu innowacja: czynnościowe, atrybutowe i rzeczowe. W ujęciu czynnościowym akcentuje się procesowy charakter innowacji, jako proces świadomego dokonywania zmian w technice, technologii i organizacji pracy. Z kolei znaczenie atrybutowe sprowadza się do ujęcia menedżerskiego, kiedy innowację traktuje się jako jedną z możliwych reakcji przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne. Natomiast ujęcie rzeczowe dotyczy całego zbioru wytworów, procedur, metod charakteryzujących się określonymi cechami [Baruk 2006, s. 95].

Węższą interpretację pojęcia innowacja przedstawił J. Czupiał, którego zdaniem „[...] innowacja polega na wytworzeniu i wprowadzeniu do sprzedaży, a tym samym do użytku nowego produktu albo na gospodarczym zastosowaniu nowego procesu otrzymywania znanych już wcześniej produktów” [za: Baruk 2006, s. 95].

Większość definicji innowacji nawiązuje do działalności wytwórczej i wskazuje na aspekt wytwarzania nowego produktu lub wprowadzenie nowego sposobu, metody produkcji.

Inne ujęcie istoty innowacji przedstawił A. Pomykański, twierdząc, że „[...] innowacja jest działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia wartości dodanej dla akcjonariuszy, konsumentów i innych grup interesu” [Pomykański 2001, s. 9].

Na tle zaprezentowanych definicji pojęcia „innowacja” można stwierdzić, że ten termin odnosi się zarówno do nowego pomysłu, sposobu działania, procesu wdrażania nowych rozwiązań, jak i do doskonalenia istniejących produktów, procesów i rozwiązań technologicznych oraz organizacyjnych, a także dotyczyć może wszystkich funkcji w przedsiębiorstwie, podstawowych i wspomagających.

Wprowadzone innowacje mają często wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, czyli jego zdolność utrzymania się na rynku [za: Pomykański 2001,

s. 19]. Firma może uzyskać wartość dodaną jedynie dzięki jakiejś wyróżniającej ją właściwości lub dzięki takim cechom jej stosunków, których brak jest innym firmom i których nie daje się łatwo odtworzyć¹ [Kay 1996, s. 97].

Według P. Kotlera innowacje można traktować jako proces obejmujący generowanie pomysłów, ich selekcję, opracowanie i sprawdzanie koncepcji, analizę ekonomiczną, wykonanie i testowanie prototypów, próbny marketing oraz komercjalizację. Firma powinna rozbudować lub pozyskać zdolności potrzebne na każdym etapie tego procesu [Kotler 2004, s. 51]. Z punktu widzenia marketingowego innowacje są procesem tworzenia nowych i lepszych rozwiązań problemów klientów. Mogą one stanowić odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu, ale także mogą być próbą działania wyprzedzającego [Domański i Bryła 2010, s. 18].

Innowacje są wynikiem innowacyjności, czyli zdolności do tworzenia i wdrażania zmian w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego. Przejawia się to głównie w nowych sposobach zaspokajania potrzeb. Innowacyjność może być analizowana na różnych poziomach działalności gospodarczej, czyli na poziomie poszczególnych osób, firm, branż, gałęzi przemysłu, regionu, kraju.

Badając innowacyjność, należy brać pod uwagę zarówno zdolność, jak i skłonność (motywację) do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych pomysłów, co łącznie na poziomie makroekonomicznym prowadzi do ujawniania skali tzw. luki technologicznej określającej dystans między poszczególnymi krajami [Bogdanienko, Haffer i Popławski 2004, s. 21].

Rozpatrując innowacje z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, istotne znaczenie ma szybkość akceptacji innowacji przez rynek. Dlatego też ważne jest zwrócenie uwagi na następujące cechy innowacji:

- relatywna korzyść dla klienta (przewaga nad innymi produktami i usługami),
- kompatybilność innowacji (stopień, w jakim spełnia ona oczekiwania i wymagania odbiorców),
- złożoność innowacji (trudność ich imitacji),
- podzielność innowacji (stopień, w jakim innowacja może być stosowana w ograniczonym zakresie),
- komunikatywność innowacji (stopień, w jakim efekty użycia innowacji są możliwe do zaobserwowania oraz do opisania) [Pomykański 2001, s. 45].

Traktując innowacje jako obiekt badań, należy wskazać na podstawowe kryteria ich podziału. Z punktu widzenia powodowanych przez nie skutków (następstw) można wyróżnić innowacje strategiczne i taktyczne. Pierwsze z nich dotyczą przedsięwzięć innowacyjnych o charakterze długofalowym i służą osiągnięciu celów strategicznych. Z kolei innowacje taktyczne odnoszą się do bieżą-

¹ J. Kay zalicza innowacje, obok architektury, czyli sieci powiązań wewnętrznych i zewnętrznych, reputacji i zasobów strategicznych, do zdolności wyróżniających przedsiębiorstwo.

cych zmian w wyrobach, technologii produkcji i organizacji pracy, pozwalających podnieść efektywność gospodarowania [Bogdanienko, Haffer i Popławski 2004, s. 8].

Stosując kryterium oryginalności zmian, wskazuje się na dwie grupy innowacji:

- kreatywne, na przykład dokonanie odkrycia i wynalazku oraz jego pierwsze praktyczne zastosowanie twórcze,
- imitujące, polegające na naśladownictwie i odtwarzaniu oryginalnych zmian, które w danym czasie i miejscu przynoszą określone korzyści [Baruk 2006, s. 105].

Ze względu na przedmiot innowacji wyodrębnia się:

- innowacje produktowe, polegające na wprowadzaniu do produkcji nowych wyrobów lub udoskonaleniu produktów już wytwarzanych,
- innowacje procesowe, polegające na wprowadzeniu nowych technologii wytwarzania i odpowiadających im technik lub na usprawnianiu dotychczas stosowanych technologii,
- innowacje organizacyjne, polegające na wprowadzeniu zmian organizacyjnych mających na celu podniesienie sprawności prowadzonej działalności [Baruk 2006, s. 107].

Zakres wprowadzanych zmian pozwala wyróżnić innowacje radykalne oraz usprawniające.

Biorąc pod uwagę przesłanki wprowadzania innowacji, można je podzielić na trzy kategorie:

- innowacje rutynowe (np. drobne modyfikacje produktu),
- innowacje wymuszone, najczęściej mające na celu obniżkę kosztów,
- innowacje wynikające z okazji, wprowadzane są przez firmy odnoszące sukces rynkowy [za: Bogdanienko, Haffer i Popławski 2004 s. 9].

Z dokonanego przeglądu wybranych definicji innowacji oraz przedstawionych kryteriów ich podziału wynika, że najczęściej odnosi się je do działalności produkcyjnej, tworzenia nowych produktów i wprowadzania ich na rynek. Dotychczasowe badania nad innowacjami mogą stanowić inspirację do poszukiwania odrębności innowacji w innych rodzajach działalności gospodarczej, w tym w handlu.

2. Istota i rodzaje innowacji w handlu detalicznym

Działalność handlu detalicznego polega na pośredniczeniu w wymianie towarowo-pieniężnej w sposób zorganizowany, w celu zaspokojenia potrzeb klientów indywidualnych poprzez sprzedaż towarów i usług. Podstawowe funkcje detalistów, czyli podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w zakresie handlu detalicznego, polegają na tworzeniu oferty asortymentowo-

usługowej, zakupie i sprzedaży towarów, zarządzaniu zapasami niezbędnymi do utrzymania ciągłości sprzedaży. Handel detaliczny zwiększa poprzez swoją działalność wartość dodaną w kanale dystrybucji, oferując towary w miejscu, w którym klienci chcą je nabywać (użyteczność miejsca), w odpowiadającym im czasie (użyteczność czasu) oraz umożliwiając zawarcie transakcji, która jest podstawą nabycia danego produktu (użyteczność posiadania) [Sławińska 2010, s. 34].

Innowacje w handlu detalicznym można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: korzyści dla klienta i korzyści dla przedsiębiorstwa.

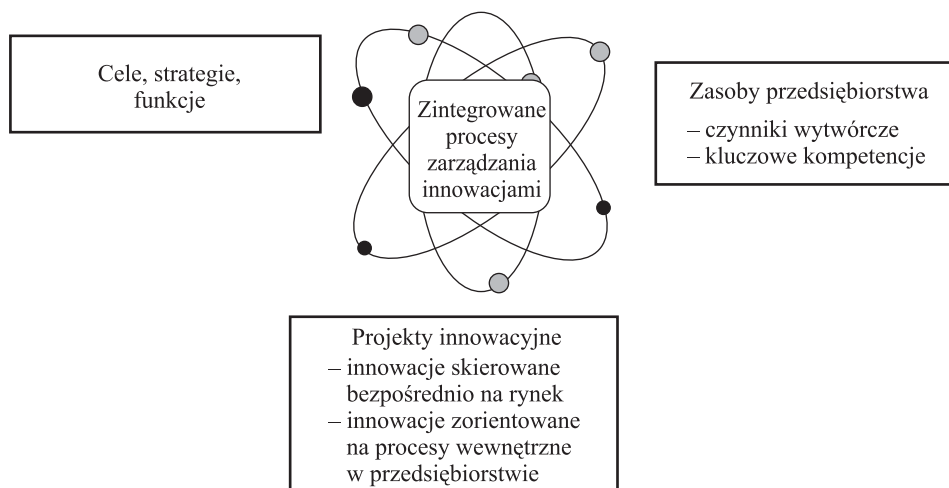
Dla klienta istotny jest zbiór korzyści uzyskiwanych w procesie zakupu towarów, powstały w następstwie tworzenia przez przedsiębiorstwo handlowe innowacyjnej oferty stanowiącej kombinację towarów i usług, a także wprowadzania odpowiednich rozwiązań w zakresie obsługi klienta. Badając innowacje z punktu widzenia korzyści dla przedsiębiorstwa, można wskazać, że część z nich powstaje w wyniku akceptacji rynkowej tworzonej oferty, a część nie ma bezpośredniego związku z korzyściami dla klienta, na przykład innowacje w zakresie zabezpieczeń towarów (rysunek 2).

		Stopień radykalności zmian w przedsiębiorstwie		
		wysoki	średni	niski
Stopień ważności dla klienta	wysoki	nowe formy handlu	system orientacji na klienta	reorganizacja procesów
	średni	nowe koncepcje tworzenia asortymentu	nowe rozwiązania w miejscu sprzedaży	nowe marki handlowe
	niski	system zabezpieczenia towarów	nowe rozwiązania w zakresie franchisingu i współpracy z dostawcami	nowe technologie informacyjne

Rysunek 2. Macierz innowacji w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Frank i Marschner 1998, s. 309]

Efektywne zarządzanie innowacjami wymaga istnienia określonego budżetu na badania i rozwój. W przedsiębiorstwach handlowych stosunkowo rzadko występuje zarządzanie innowacjami w rozumieniu tworzeniu strategii innowacyjnych i odpowiedniego ujęcia zadań z tym związanych w procesie zarządzania. Koncepcję zintegrowanego zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym przedstawia rysunek 3.



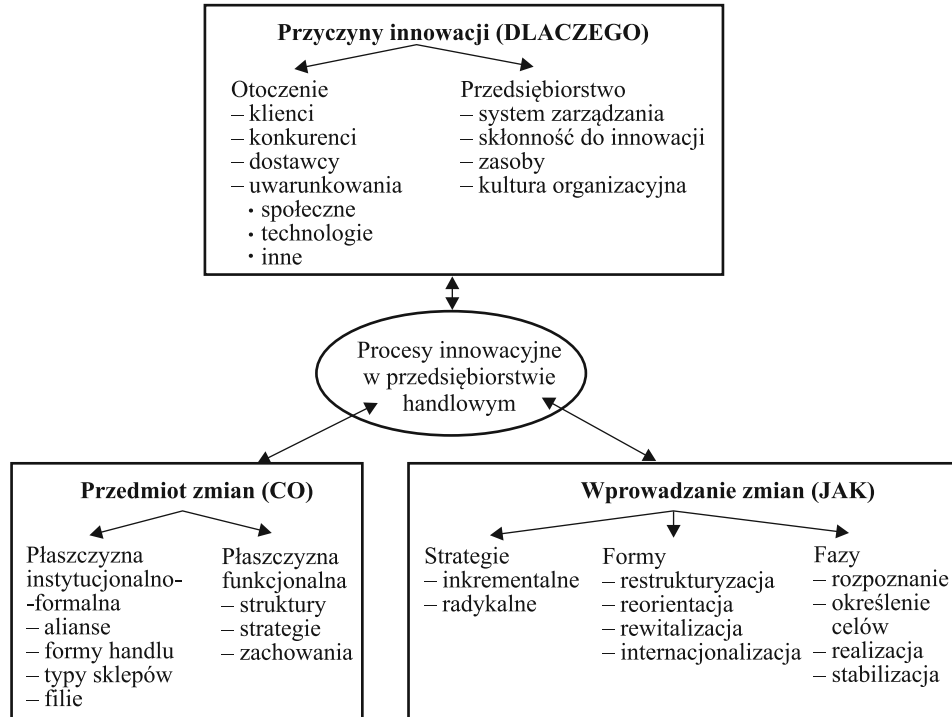
Rysunek 3. Zintegrowane zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: [Frank i Marschner 1998, s. 311]

Brak celowego, zintegrowanego zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw handlowych może wynikać z tego, że handel jako pośrednik w wymianie nie tworzy nowych produktów w sensie materialnym, a wprowadzane zmiany w procesie tworzenia wartości dodanej nie są objęte ochroną prawną (np. regulacjami prawa patentowego). Drucker, wyjaśniając, czym jest biznes, stwierdził, że „[...] jeżeli celem biznesu jest tworzenie klienteli, to każde przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowacje”. Jego zdaniem, innowacje w dystrybucji są tak samo ważne jak w produkcji [Drucker 1992, s. 52–55]. Handel, stanowiąc główne ogniwo w procesie dystrybucji towarów, ma wpływ na zmiany zachodzące w tym obszarze. Wynika to także z rosnącej pozycji rynkowej dużych firm handlowych pełniących często rolę integratora w kanałach dystrybucji. W zależności od stosowanego modelu biznesu podejmują one różne formy współpracy z innymi partnerami w łańcuchu tworzenia wartości.

Przedsiębiorstwa handlowe są stale konfrontowane z rosnącą konkurencją i innymi zachodzącymi zmianami w ich otoczeniu, takimi jak: nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, zmieniające się zachowania nabywców i ich rosnące wymagania.

Z tych uwarunkowań wynika potrzeba zmian i wprowadzania innowacji, stanowiących jedno ze źródeł utrzymania przewagi konkurencyjnej. Na rysunku 4 przedstawiono ramowy schemat analityczny badań nad innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym.



Rysunek 4. Schemat analityczny badań nad innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: [Mayer i Fend 1998, s. 319]

Zawężając dalsze rozważania do problematyki innowacji w handlu detalicznym, należy przyjąć, że podstawowym zadaniem przedsiębiorstw handlu detalicznego, stanowiących ostatnie ogniwo w łańcuchu kreowania wartości dla klienta, jest tworzenie odpowiednich warunków zakupu towarów przez ostatecznych nabywców. Mają one się przyczyniać do sfinalizowania transakcji będących wynikiem działania wszystkich uczestników łańcucha dostaw. W związku z tym przedsiębiorstwa handlu detalicznego powinny charakteryzować się dużym stopniem innowacyjności w prowadzeniu działalności gospodarczej. Za kluczowe wyróżniki innowacji można uznać znajdowanie rozwiązań, które cechuje odstępianie od sposobów myślenia i działania występujących w danym układzie odniesienia (przedsiębiorstwo, powiązania w łańcuchu dostaw, rynek) oraz dążenie do poprawy efektywności jako celu przedsięwzięcia innowacyjnego [Chwałek 1992, s. 38].

W zależności od charakteru i znaczenia innowacji dla przemian strukturalnych w handlu detalicznym można wyróżnić cztery grupy innowacji:

- innowacje przełomowe (radykalne), które wpływają na zmianę sposobu dokonywania zakupu przez klientów (np. wprowadzenie formy sprzedaży samoobsługowej czy rozwój handlu elektronicznego),
- innowacje ewolucyjne, które charakteryzują się niewielkimi zmianami technologicznymi w metodach sprzedaży oraz stopniową poprawą obsługi klienta (np. zmiany w wyposażeniu sklepu i wprowadzenie udogodnień dla klientów),
- innowacje społeczne, uwzględniające zmiany w oczekiwaniach klientów (np. wydłużenie czasu otwarcia sklepów czy łączenie różnych form sprzedaży w jednym miejscu),
- innowacje techniczne, służące efektywności procesów sprzedaży (np. zmiany w obsłudze logistycznej i współpracy z dostawcami) [Domański 2001, s. 28–29].

Innowacje w handlu można także rozpatrywać z punktu widzenia ich wpływu na pozostałe ogniwa kanału dystrybucji:

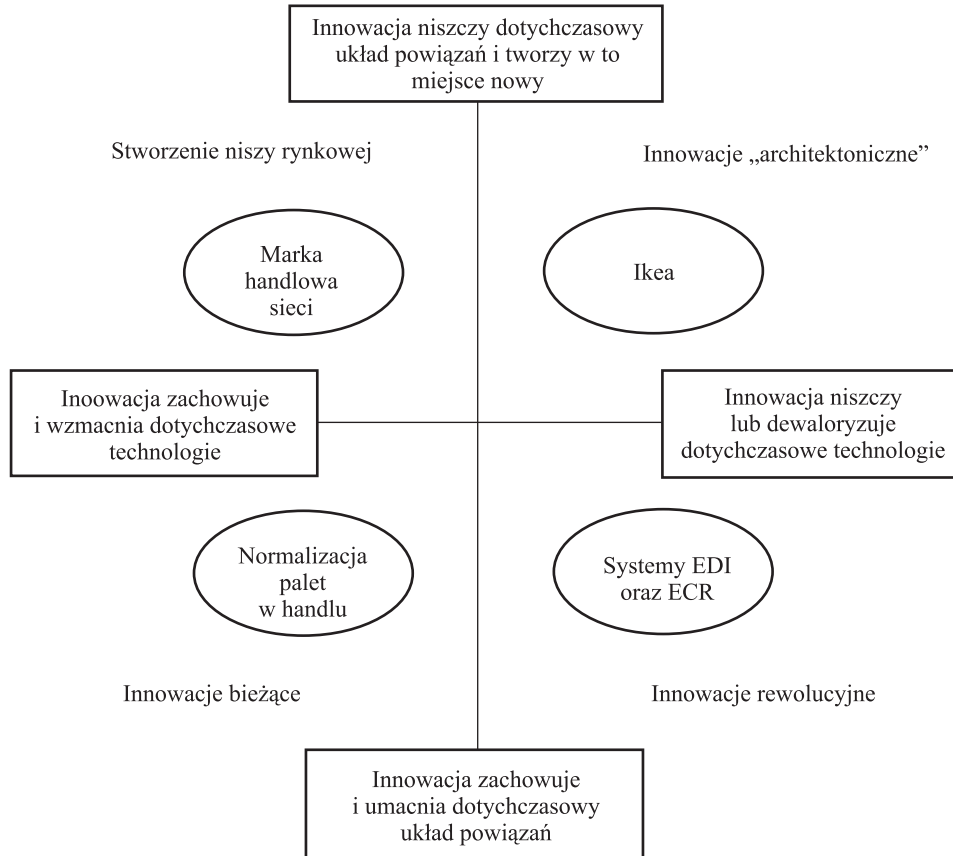
- innowacje, które zmieniają dotychczasowy układ powiązań z dostawcami,
- innowacje zachowujące i umacniające dotychczasowe rozwiązania w zakresie współpracy z dostawcami (rysunek 5).

Innym podziałem innowacji w handlu detalicznym jest ich typologia oparta na wskazaniu obszarów, których bezpośrednio dotyczą. Z tego punktu widzenia można wyróżnić:

- innowacje odnoszące się do formuły dystrybucji (powiązań w kanale dystrybucji),
- innowacje dotyczące przepływów dokonywanych w kanale dystrybucji (strumienie produktów, finansowe, informacyjne),
- innowacje organizacyjne (zmiany struktur organizacyjnych),
- innowacje odnoszące się do konfiguracji łańcucha tworzenia wartości [Domański 2001, s. 29].

Ze względu na miejsce występowania innowacji można je podzielić na wewnętrzne i rynkowe. Pierwsze z nich mają na celu usprawnienia w zakresie zarządzania potencjałem wewnętrznym przedsiębiorstwa i wprowadzenie rozwiązań technologicznych na przykład w obszarze gospodarki towarami. Natomiast innowacje rynkowe są związane z działalnością skierowaną do klientów. Podstawowym problemem we wdrażaniu tego rodzaju innowacji w handlu jest stosunkowo duża łatwość ich przejęcia, naśladowania przez konkurentów. Znacznie trudniej jest kopiować rozwiązania, które stanowią integralną część całego systemu biznesowego przedsiębiorstwa.

Charakterystyczne dla handlu detalicznego jest to, że wejście na rynek innowatora nie powoduje całkowitej eliminacji z rynku tradycyjnych detalistów, lecz tylko pewnej jej grupy, konkurującej bezpośrednio z innowatorem, która nie potrafiła wykreować względnie trwałych przewag konkurencyjnych i dostosować się do nowych warunków funkcjonowania [Śmigielska 2007, s. 68].



Rysunek 5. Marketingowe spojrzenie na innowacje w handlu

Źródło: [Domański 2001, s. 30]

Z punktu widzenia przedmiotu działalności przedsiębiorstwa handlu detalicznego można wyróżnić następujące rodzaje innowacji:

- nowe formaty sklepów (np. sklepy dyskontowe),
- nowe rozwiązania w obszarze działań marketingowych,
- nowe usługi,
- nowe sposoby obsługi klienta,
- zastosowanie formy handlu elektronicznego.

Stworzenie oryginalnej koncepcji formatu sklepu, która jest podstawą budowy sieci sklepów, jest zadaniem szczególnie złożonym. Z jednej strony należy uwzględnić potrzebę standaryzacji i rozpoznawalności marki sklepu, a z drugiej – potrzebę dostosowania się do warunków rynku lokalnego. Coraz częściej przedsiębiorstwa handlu detalicznego, chcąc zapewnić odpowiednią dynamikę rozwoju, stosują strategię wieloformatową, zarządzając różnymi rodzajami placówek handlowych oraz wdrażając różne moduły tych sklepów.

Jednoczesne rozwijanie sieci kilku formatów sklepów umożliwia przedsiębiorstwu:

- osiągnięcie korzyści wynikających z efektu skali oraz tworzenie efektu synergii, które są następstwem relacji z dostawcami, zarządzania ofertą asortymentowo-usługową, rozwiązań logistycznych,
- lepsze wykorzystanie w ramach całej grupy zasobów i kompetencji oraz wiedzy o rynku,
- rozwój różnorodnych form integracji pionowej i poziomej,
- lepsze wykorzystanie określonych rozwiązań organizacyjnych [Sławińska 2010, s. 46].

Najczęściej innowacje w działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego sprowadzają się do różnicowania oferty asortymentowo-usługowej poprzez wdrażanie nowych koncepcji wyróżniających daną firmę w obszarze tworzenia wartości dla klienta.

W ramach stosowania strategii dywersyfikacji sieci handlowe poszerzają ofertę o coraz więcej rodzajów usług, które mają na ogół zapewnić klientom dostępność do danej usługi po korzystnej cenie. Innowacje w zakresie oferty asortymentowo-usługowej mogą być także traktowane jako wyróżnik społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa handlu detalicznego [Zarabiaj 2008].

Wdrażanie nowych form powiązań w łańcuchu tworzenia wartości może także być przejawem innowacyjności w handlu detalicznym. Wypracowanie odpowiedniej formuły współdziałania zarówno w zakresie kooperacji pionowej, jak i kooperacji poziomej może zwiększać potencjał rynkowy firm tworzących dane przedsięwzięcie.

We współczesnej gospodarce przejawem innowacyjności w handlu detalicznym jest także wprowadzanie formy handlu elektronicznego, która może być traktowana zarówno jako działalność podstawowa, jak i dodatkowy kanał dystrybucji. Chcąc zapewnić klientom możliwość wyboru sposobu nabywania towarów i porównywania warunków zakupu, łączy się różne formy sprzedaży w jednym przedsiębiorstwie (tzw. dystrybucja wielokanałowa).

Z dokonanego przeglądu różnych rodzajów innowacji w handlu detalicznym wynika, że o wiele trudniej jest identyfikować innowacje w tej dziedzinie niż w przemyśle. Związane są one najczęściej z ewolucyjnymi zmianami zarówno w zakresie wykonywania funkcji podstawowych, jak i wspomagających.

3. Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowego

Zmieniające się preferencje i oczekiwania klientów, a także zwiększająca się konkurencja w sektorze handlu powodują konieczność podejmowania działań innowacyjnych. Innowacje mogą być traktowane jako jedno ze źródeł tworzenia

przewagi konkurencyjnej poprzez poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań, które pozwolą wyprzedzić konkurentów. Przewaga konkurencyjna oznacza wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurentów, zdefiniowany według kryteriów:

- osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta,
- musi być przez niego dostrzegane,
- musi mieć charakter trwały (czyli trudny do naśladowania) [Simon 1999, s. 137].

Poszukiwanie źródeł długotrwałej przewagi konkurencyjnej jest jednym z istotnych zadań menedżerów w przedsiębiorstwach handlowych. Rodzaj i wielkość przewagi konkurencyjnej decydują o stopniu jej trwałości. Najkorzystniejsza jest duża i trwała przewaga konkurencyjna, której nie niwelują konkurenci, nawet przy wzroście ich zdolności adaptacyjnych [Wrzosek 1997, s. 6]. Jak już wspomniano, w przedsiębiorstwach handlu detalicznego bardzo trudno jest zdobyć względnie trwałą przewagę konkurencyjną na skutek procesu naśladownictwa, wykorzystywania doświadczeń innowatorów. Mimo to przedsiębiorstwa podejmują działania zmierzające do zmian lub modyfikacji poszczególnych procesów czy funkcji.

Stopień trwałości przewagi konkurencyjnej zależy przede wszystkim od:

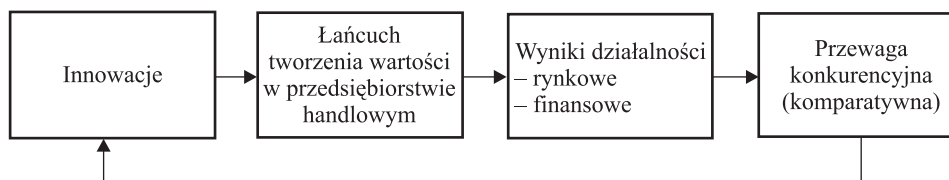
- sposobu budowania powiązań (relacji) wewnątrz przedsiębiorstwa i z dostawcami towarów i usług,
- tworzenia strategii trudnych do naśladowania,
- zdolności do stałego doskonalenia strategii, kompetencji, architektury (powiązań organizacyjnych) i koordynacji [Stonehouse i in. 2001, s. 94].

Relatywnie najtrudniejsze do przejścia przez konkurentów są innowacje, które wiążą się z procesami organizacyjnymi i zarządzaniem zasobami ludzkimi [Simon 1999, s. 140].

Innowacyjność należy do strategicznych kompetencji przedsiębiorstwa, warunkujących jego możliwości rozwoju w otoczeniu konkurencyjnym. Zdaniem H. Bienioka, szeroko pojęte innowacje są jedynym sposobem na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i przewagi konkurencyjnej. Dana innowacja może istnieć już od dawna, ale dla przedsiębiorstwa, które ją wprowadza stanowi nowe rozwiązanie i może prowadzić do powstania korzyści dla klienta i dla danej firmy [Bieniok 2007, s. 286–287].

Na rysunku 6 przedstawiono powiązania między innowacjami a przewagą konkurencyjną.

Główną przesłanką wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie handlowym jest dążenie do poprawy wyników ekonomicznych, takich jak: przychody ze sprzedaży, udział w rynku, rentowność sprzedaży, obniżka kosztów, które następnie znajdują odzwierciedlenie w rodzaju i wielkości przewagi konkurencyjnej. Najczęściej występuje przewaga konkurencyjna o charakterze kompara-



Rysunek 6. Wpływ innowacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa handlowego

tywnym, czyli przewaga częściowa, oznaczająca posiadanie przewagi w obszarze określonego zasobu, procesu czy umiejętności [Sławińska 2008, s. 69].

Innowacje stanowią czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozumiany jako zdolność (umiejętność) konkurowania z innymi podmiotami gospodarczymi poprzez pozyskiwanie odpowiednich zasobów, ich konfiguracji i wykorzystanie [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 44–47].

Z obserwacji funkcjonowania współczesnego handlu detalicznego wynika, że innowacje odnoszą się do wybranych działań przedsiębiorstwa handlowego i są związane z odpowiedzią na następujące pytania:

- jakie wprowadzić zmiany w ofercie asortymentowo-usługowej,
- jak zorganizować działalność przedsiębiorstwa i zarządzać poszczególnymi funkcjami (konfiguracja łańcucha tworzenia wartości),
- jak zbudować relacje z klientami i dostawcami.

W każdym z wymienionych obszarów mogą być wprowadzone nowe rozwiązania, które pozwolą wyróżnić się przedsiębiorstwu na rynku, a także uczynić je bardziej konkurencyjnym pod względem organizowania procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie handlowym.

Podsumowanie

Rosnąca konkurencja w sektorze handlu detalicznego oraz zmieniający się układ sił i zależności w kanałach dystrybucji powodują, że przedsiębiorstwa handlowe weryfikują swoje strategie i dokonują zmian o charakterze innowacji. Mogą one być nowymi rozwiązaniami częściowymi, odnoszącymi się do wybranych obszarów działalności albo całościowymi, związanymi z radykalną zmianą modelu biznesu.

Najczęściej innowacje w handlu detalicznym wiążą się ze zmianą profilu działalności (zwłaszcza z poszerzaniem zakresu świadczonych usług), rozwojem nowych typów jednostek handlowych, łączeniem różnych form sprzedaży, a także z wprowadzaniem marek własnych.

Współczesny handel detaliczny cechuje się innowacyjnością ze względu na dokonujące się zmiany w działalności przedsiębiorstw handlowych, dążących do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. W warunkach rynku konku-

rencyjnego nie wystarczy już stosowanie konwencjonalnego modelu biznesu opartego na dążeniu do zwiększania sprzedaży przez konkurowanie niską ceną lub na wyróżnianiu oferty przez jakość produktu i poziom obsługi klientów. Niezbędne jest ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań w celu doskonalenia procesów składających się na działalność przedsiębiorstwa handlowego (zakupy, gospodarka zapasami, sprzedaż). Innowacje w handlu detalicznym jako czynnik konkurencyjności wiążą się także z tworzeniem nowatorskich koncepcji w obszarze oddziaływania na rynek docelowy poprzez spójną ofertę asortymentowo-usługową, politykę cen, strategię lokalizacji i promocji.

Bibliografia

- Baruk, J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Bieniok, H., 2007, *Innowacyjność jako kluczowy warunek kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.
- Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W., 2004, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK w Toruniu, Toruń.
- Chwałek, J., 1992, *Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Domański, T., 2001, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Domański, T., Bryła, P., 2010, *Marketing produktów żywnościowych*, PWE, Warszawa.
- Drucker, P., *Praktyka zarządzania*, 1992, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa.
- Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M., 2010, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
- Frank, A., Marschner, H.F., 1998, *Aspekte eines integrierten Innovationsmanagements für Handelsunternehmen*, w: Trommsdorff V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1998/99 Innovation im Handel*, Gabler, Wiesbaden.
- Griffin, R.W., 2006, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jasiński, A.H., 2006, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.
- Kay, J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kotler, Ph., 2004, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
- Mayer, A., Fend, L. 1998, *Tiefgreifende Veränderungsprozesse in Handelsunternehmen*, w: Trommsdorff, V. (Hrsg), *Handelforschung 1998/99 Innovation im Handel*, Gabler, Wiesbaden.

- Pomykański, A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź.
- Simon, H., 1999, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sławińska, M. (red.), 2008, *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sławińska, M. (red.), 2010, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Unii werytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T., 2001, *Globalizacja. Strategie i zarządzanie*, Felberg SJA, Wiley, Warszawa.
- Śmigiełska, G., 2007, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2004, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P. (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstw*, ZN Nr 43, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Wrzosek, W., 1997, *Marketing w procesach konkurencji*, Marketing i Rynek, nr 10.
- Zarabiaj na zrównoważonym rozwoju*, 2008, Z. A. Warbachem rozmawia A. Łokaj, Harvard Business Review Polska, kwiecień.

INNOVATION IN RETAILING AS A DETERMINANT OF COMPETITIVENESS

Summary: This paper outlines the key issues concerning innovation in retailing from the point of view of building a competitive advantage.

It explains the nature and process of innovation management and presents the types of innovation in retailing. Mounting competition forces commercial enterprises to review their strategies and implement changes that involve either partial solutions regarding the selected areas of their operations or holistic solutions resulting in a radical business change.

Innovation in retailing is most often related to modifying the scope of business activity, the emergence of new types of commercial entities, combining various sales forms, as well as the introduction of own labels.