

**Grażyna Śmigielska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## INNOWACJE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM DETALICZNYM

### Wstęp

Innowacje stanowią jedną z ważniejszych płaszczyzn strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem detalicznym, z uwagi na ich wpływ na osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej. Możliwości jej realizacji zmieniały się wraz ze zmianą struktury rynku, która była stymulowana wprowadzaniem innowacji.

Celem artykułu jest analiza możliwości zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na bazie innowacji, w sektorze handlu detalicznego. Postawiono w nim następujące tezy:

- w warunkach rynku rozproszonego źródłem przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym są innowacje strukturalne, przy czym przewaga ta jest nietrwała,
- w warunkach rynku skoncentrowanego jest możliwość uzyskania trwałej przewagi na bazie innowacji procesowych, co jednak wymaga podjęcia określonych działań.

Rozważania są prowadzone na gruncie nurtu analizy zewnętrznej tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, którego przedstawicielem jest m.in. M. Porter.

### Innowacje w bazowych strategiach konkurowania

Innowacje odgrywają kluczową rolę w bazowych strategiach konkurowania, których wdrażanie ma na celu osiągnięcie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Przewaga ta może być realizowana na bazie kosztów (przewaga wewnętrzna) bądź wyróżnienia (przewaga zewnętrzna).

<sup>1</sup> W artykule przyjęto za J. Barneyem, że „firma uzyskuje trwałą przewagę konkurencyjną, kiedy posiada strategię kreującą wartość, która nie jest równocześnie wdrażana przez żadnego obecnego

Przewagę na bazie kosztów uzyskują przedsiębiorstwa dostarczające konsumentom produktów porównywalnych z produktami konkurentów, lecz po niższych cenach, przy czym ceny te znajdują uzasadnienie w wyższej efektywności (strategia kosztowa). Warunkiem jej osiągnięcia jest posiadanie przez przedsiębiorstwo wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych (*cost leadership*). Uzyskanie przywództwa kosztowego jest związane z oferowaniem standaryzowanego produktu, którego niska cena jest rezultatem efektywności operacji wewnętrznych.

Osiąganie przewagi kosztowej tylko pozornie nie wiąże się z wdrażaniem innowacji. Firma, która chce osiągnąć taką przewagę, musi bowiem nieustannie wdrażać innowacje pozwalające na zwiększanie efektywności operacji wewnętrznych, przede wszystkim z zakresu logistyki, jak również udoskonalać standardowy produkt.

Przewaga zewnętrzna staje się udziałem przedsiębiorstw będących w stanie w taki sposób wyróżnić swoje produkty spośród produktów konkurentów poprzez np. markę, jakość czy usługi dodatkowe, że nabywcy są skłonni zapłacić za nie cenę przewyższającą koszty wyróżnienia (strategia wyróżniania). Jej uzyskanie wymaga od przedsiębiorstwa orientacji zewnętrznej na nabywcę i jego preferencje w celu identyfikacji cech szeroko rozumianego produktu, istotnych dla niego, które następnie staną się podstawą dla wyróżnienia (*differentiation*). Skuteczność tej strategii zależy od efektywności działań z zakresu planowania produktu, jego dystrybucji i promocji oraz skuteczności powiązanych z nimi polityk cenowych. Wyróżnianie wśród konkurentów wiąże się zatem z ponoszeniem nakładów na marketing, których wielkość rośnie wraz ze wzrostem dochodów konsumentów i towarzyszącemu mu różnicowaniu się ich potrzeb.

Osiąganie przewagi opartej na wyróżnieniu wymaga innowacyjności przede wszystkim w zakresie doskonalenia i rozwoju dotychczas wytwarzanych produktów (z czym wiąże się rozwój procesów wytwarzania i wprowadzanie nowych metod produkcyjnych, opartych na szczytowych osiągnięciach nauki) oraz doskonalenia marketingu. W obecnych warunkach konkurencyjności, również innowacje logistyczne oraz w organizacji pracy nie mogą być pomijane przez firmy, które chcą skutecznie rywalizować na rynku.

Wprowadzanie na rynek nowych produktów (w tym również usług), nowe technologie, nowoczesne systemy logistyczne i innowacyjność w zakresie technik marketingowych są ważnymi elementami strategii konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Mogą one zostać uznane za innowacje, o ile tworzą wartość. Powstaje pytanie, w jakich uwarunkowaniach mogą one budować trwałą przewagę konkurencyjną firmy.

---

lub potencjalnego konkurenta i kiedy inne firmy nie są w stanie powielić korzyści będących rezultatem tej strategii", J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1, s. 103.

## Teoretyczne podstawy budowy trwałej przewagi konkurencyjnej na bazie innowacji

W ujęciu M. Portera osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez firmę wymaga od niej nieustannego śledzenia zmian w otoczeniu oraz wykorzystywania atrakcyjnych możliwości do inwestowania, będących ich wynikiem. Z tego względu przemiany technologiczne, będące istotnym elementem turbulentnego otoczenia i wdrażanie innowacji stanowią ważny element teorii M. Portera. W tym miejscu należy zauważyć, że przemiana technologiczna jest tu traktowana jako istotna zmiana wiedzy o tym, jak świat działa; nie są to zatem ostatecznie „nowinki techniczne” mające stosunkowo krótki cykl życia.

M. Porter za kluczowe dla możliwości osiągnięcia przewagi uważa technologie wpływające na możliwości maksymalizacji łańcucha wartości lub na strukturę branży, której atrakcyjność może być podwyższona (obniżona) poprzez wpływ technologii na bariery dostępu, siłę przetargową dostawców i nabywców czy sytuację konkurencyjną. Wskazuje również na warunki trwałości przewagi konkurencyjnej uzyskanej dzięki zmianom technologicznym, które można ująć w następujący sposób<sup>2</sup>:

- zmiana technologiczna wpływa na źródła kosztów lub wyróżnienie się z korzyścią dla przedsiębiorstwa,
- trudno jest skopiować wykorzystywaną przez firmę technologię,
- przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę pierwszego posunięcia, oprócz korzyści wynikającej z technologii samej w sobie.

Zwraca on jednak uwagę na to, że jeżeli nowa technologia poprawia ogólną strukturę branży, to jest ona korzystna, nawet jeśli łatwo ją skopiować, gdyż o przewadze konkurencyjnej decyduje przede wszystkim struktura branży.

R.A. Kerin, P.R. Varadarajan i R.A. Petersom koncentrują swoją uwagę na utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przez pioniera wdrażającego innowację<sup>3</sup>. W ich ujęciu, decyzja bycia „pionierem” powinna być poprzedzona wnikliwą analizą branży, w której ma zostać wprowadzona innowacja, m.in. jej struktury podmiotowej, charakteru konkurencji, możliwości ochrony patentowej, zachowań nabywców (postaw lojalności, efektywności działań promocyjnych). Ma ona na celu określenie warunków zdobycia i utrzymania przewagi wynikającej z „bycia pierwszym na rynku” i odniesienia ich do rzeczywistych możliwości danego przedsiębiorstwa w tym zakresie. Analiza taka jest niezbędna z uwagi na dużą niepewność i koszty związane z wprowadzaniem innowacji<sup>4</sup>. Zatem brak zasobów niezbędnych

<sup>2</sup> T. Szapiro, R. Ciemniak, *Internet – nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa 1999, s. 25.

<sup>3</sup> R.A. Kerin, P.R. Varadarajan, R.A. Peterson, *First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56.

<sup>4</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 145.

dla rozprzestrzenienia innowacji może oznaczać dla przedsiębiorstwa stratę nie tylko z tytułu poniesionych nakładów, które nie znajdują odzwierciedlenia w przychodach, ale również utratę pozycji konkurencyjnej, gdy naśladowcy okażą się skuteczniejsi w jej wdrażaniu.

Słabością innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej jest to, że stosunkowo często można ją łatwo naśladować; ma to miejsce w szczególności w usługach, gdzie nie ma prawnych możliwości jej ochrony. Trwałość przewagi opartej na niższych kosztach lub zróżnicowaniu będzie zależała od tego, czy:

- a) pomimo stopniowego wchodzenia innych firm na rynek, konsumenci będą nadal dostrzegać istotną różnicę w podstawowych atrybutach (kluczowych kryteriach zakupu) pomiędzy ofertą innowatora a jego następcami. To pozytywne zróżnicowanie pionierskie musi się przekładać na wykształcenie postaw lojalności wśród nabywców;
- b) utrzymywać się będzie „luka możliwościowa”, będąca konsekwencją istnienia barier wejścia oddzielających pioniera od naśladowców;
- c) wyróżnienie innowatora na rynku będzie zachowywać wartość dla nabywców.

Spełnienie tych warunków zależy od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wśród których można wyróżnić następujące grupy: ekonomiczne, czynniki będące rezultatem uprzedzenia konkurentów, technologiczne i behawioralne.

Przedsiębiorstwo wdrażające innowacje powinno się przede wszystkim skoncentrować na czynnikach ekonomicznych, które mogą stworzyć bariery dostępu dla konkurentów, chroniące jego pozycję. Wśród nich na uwagę zasługują przede wszystkim:

1. Ekonomika skali i doświadczenie, które są szczególnie ważne przy utrzymywaniu pozycji niskich kosztów. Realizacja korzyści z tego tytułu wymaga nieustannych inwestycji pozwalających na dystansowanie się od konkurentów poprzez rozwój skali produkcji. Możliwość utrzymywania przez pioniera wiodącej pozycji udziału w rynku są ściśle związane z zależnością, jaka występuje pomiędzy możliwościami realizacji przewagi a skumulowanym doświadczeniem uczestników rynku.

2. Asymetria kosztów marketingowych powstająca w wyniku prowadzenia przez innowatora działań promocyjnych przed pojawieniem się naśladowców, którzy w ten sposób są zmuszeni do przeznaczania większych nakładów na promocję, mającą na celu stymulowanie zmiany marki, gdyż efektywność tych działań jest obniżana poprzez ukształtowany już wizerunek pioniera.

Powyższe rozważania teoretyczne można wykorzystać do analizy procesu tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej opartej na innowacji przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

## Możliwości budowy trwałej przewagi konkurencyjnej na bazie innowacji w sektorze handlu detalicznego

W warunkach rynku rozproszonego przedsiębiorstwa detaliczne były w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku poprzez wprowadzanie innowacji strukturalnych – nowych form handlu detalicznego, wcześniej na nim niewystępujących, takich jak: dom towarowy „Bon Marché” (połowa XIX w.), pierwsza sieć supermarketów Kinga Kullena (1930), sklep dyskontowy (za pierwszy uważa się sklep braci E.J. Korvette uruchomiony w połowie XX w.) czy hipermarket (Carrefour – 1963)<sup>5</sup>. Uwarunkowania dla ich pojawiania się były tworzone w otoczeniu; przykładowo dla domu towarowego był to wynalazek maszyny do szycia i masowa produkcja odzieży, której małe sklepy nie były w stanie efektywnie dystrybuować. Innowatorzy osiągnęli zyski nadzwyczajne, o czym świadczy fakt, że ich sposoby działania na rynku były naśladowane przez konkurentów. Z tego względu prekursorom tych nowych form handlu nie udało wykształcić pozycji monopolistów. Ich przewaga oparta na innowacyjności formatów była szybko niwelowana, na skutek działań rywali rynkowych korzystających z braku możliwości prawnych ochrony innowacji.

Rozwój przedsiębiorstw w tych formatach zorganizowanych w formie sieci wywołał proces określany przez J. Schumpetera mianem „kreatywnej destrukcji”, w rezultacie diametralnie zmieniając warunki konkurowania w sektorze handlu detalicznego. Innowacje te wpłynęły na strukturę sektora, stymulując jego koncentrację. Rezultatem procesów koncentracji był wzrost siły przetargowej handlu detalicznego, podwyższenie barier dostępu do sektora i w konsekwencji wzrost jego atrakcyjności dla inwestorów. Równocześnie pojawiły się warunki dla utrzymywania przewagi przez innowatorów wdrażających innowacje procesowe.

Innowacje procesowe rozwinęły się w handlu detalicznym w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to tendencje do wdrażania innowacji strukturalnych w handlu detalicznym osłabły. Dotyczyły one przede wszystkim procesów zarządzania logistyką i zarządzania marketingiem. Wynalazek skaningu i tworzone na jego bazie technologie informacyjne pozwalały na efektywne zarządzanie zapasami przedsiębiorstw handlowych. Przedsiębiorstwa detaliczne, którym udało się wdrożyć takie systemy, osiągały przewagę kosztową nad konkurentami, która rosła wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Przewaga ta była osiągnięta w sprzyjających warunkach otoczenia, do których należy zaliczyć przede wszystkim:

- rosnącą siłę przetargową handlu w stosunku do wytwórców,
- postęp w zakresie komunikacji i transportu.

<sup>5</sup> E. Garbacik, *Ekonomika obrotu towarowego i usług*, PWE, Warszawa 1984, s. 194.

Tym samym zaprzeczono wcześniej panującej opinii, że w handlu detalicznym korzyści z tytułu skali działalności są niewielkie<sup>6</sup>.

Korzyści z tytułu skali, osiągnięte dzięki wdrażaniu technologii informacyjnych w zarządzaniu zapasami i zintegrowanemu systemowi logistycznemu, stanęły u podstaw obecnej pozycji konkurencyjnej największej w świecie firmy detalicznej – Wal-Mart. Firma ta, chociaż nie była prekursorem w handlu dyskontowym, a tylko należała do grona wczesnych naśladowców, dzięki wdrażaniu innowacji procesowych ukierunkowanych na obniżkę kosztów uzyskała pozycję lidera kosztowego na obsługiwanych przez siebie rynkach, najpierw na rynku amerykańskim, a później światowym. Jej konkurenci, przede wszystkim K-mart, pomimo próby naśladownictwa, nie byli w stanie jej zagrozić.

Korzyści skali i doświadczenie zaczęły zatem odgrywać ważną rolę w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej w handlu. Miały one znaczący udział w budowaniu przewagi takich firm, jak francuski Carrefour (który jako pierwszy wprowadził na rynek hipermarket), szwedzka Ikea czy włoski Benetton. Firmy te znane są z posiadania efektywnych systemów logistycznych.

Drugim ważnym czynnikiem sukcesu firm detalicznych była asymetria kosztów marketingowych, powstająca w rezultacie prowadzenia przez nie działań marketingowych. Sieci handlowe, mające obecnie znaczącą pozycję na rynku ogólnoswiatowym, sięgnęły bowiem po niedostępne dla nich wcześniej lub nieznanne działania marketingowe, m.in. tworzenie produktów pod własną marką, reklamę i inne instrumenty promocji, kształtujące wizerunek sieci i wykształcające trwałe postawy lojalności wśród nabywców. Dla detalistów oferujących produkty pod marką handlową, takich jak Benetton, Body Shop Inc. czy Ikea, to one stanowiły o wyróżnieniu sieci na rynku i o trudnościach w naśladowaniu przez konkurentów. Firmy nieoferujące własnych produktów, takie jak Toys'R'Us, konkurowały na bazie oferowania lepszego procesu zakupów. W ich przypadku szczególnie utrwalony w świadomości nabywców wizerunek stanowił istotną przeszkodę dla naśladowców próbujących kopiować ich strategię<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> J.S. Bain tak pisał z końcem lat 50. o barierach dostępu i korzyściach z tytułu skali w handlu: „W handlu hurtowym i detalicznym bariery dostępu wydają się bardzo niskie. Bariery związane z kosztami absolutnymi, włączając w to koszty wymogów kapitałowych, zwykle są małe, a ekonomika skali nie ma większego znaczenia [...]” J.S. Bain, *Industrial Organization*, New York-London 1959, s. 246.

<sup>7</sup> Świadczą o tym wyniki badań empirycznych dotyczące czynników wyboru placówki przez nabywców, przeprowadzone w Wielkiej Brytanii dla sieci Toys'R'Us. G. Davies and N. Sanghavi, *Market innovation and internationalisation: the success of Toys'R'Us*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Financial Times Management, London 1995.

## Zakończenie

Innowacje są kluczowe dla realizacji przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa detaliczne i ich wdrażanie należy uznać za imperatyw. Ich źródła należy poszukiwać w zmieniających się warunkach otoczenia, głównie w postępie technologicznym, którego osiągnięcia można z powodzeniem wykorzystywać w handlu.

Z uwagi na łatwość kopiowania innowacji przez rywali rynkowych, decyzja o ich wdrażaniu musi zostać skalkulowana. Kalkulacja taka powinna obejmować: potrzeby konsumentów, zasoby firmy, koszty zmiany, reakcje rywali rynkowych i inne. Jej celem jest określenie skali korzyści i zagrożeń płynących z wdrożenia. Zbyt wczesne wdrożenie nowego rozwiązania, na które nie jest przygotowany łańcuch dostaw lub/i nabywcy produktów, może się stać bowiem źródłem znaczących problemów firmy. Z tego względu przełomowe rozwiązania, takie jak obecnie *RFID* (*Radio-frequency identification* – technologia oparta na identyfikacji częstotliwości radiowej), są długo testowane przed wdrożeniem i zwykle początkowo wprowadzane tylko na ograniczonym obszarze działań firmy<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> L. Sullivan, *Europe Tries on RFID*, „Manhasset”, mar 7, 2005, nr 1029. Wal-Mart i inni detaliści amerykańscy konkurujący ceną wykorzystują ją przede wszystkim do kontroli zaopatrzenia poprzez śledzenie drogi towarów od momentu opuszczenia przez nie fabryki aż do chwili ich dotarcia do sklepów. Detaliści europejscy testują możliwości zastosowania RFID także dla celów merchandisingu i sortowania asortymentu; w domach towarowych Kaufhofa należących do Metro zmieniono wystawienie towarów na półkach sklepowych, na podstawie danych uzyskanych za pośrednictwem tej technologii.