

**Andrzej R. Chrzanowski, Iwona
Głazewska**

**Rola podejścia innowacyjnego w
budowaniu wartości
przedsiębiorstwa**

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 3, 60-76

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Andrzej R. Chrzanowski*

Iwona Głazewska

Rola podejścia innowacyjnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa

Streszczenie

Dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz wybór strategii realizacji tego zamierzenia to pierwszy krok do sukcesu firmy. Wiele firm koncentruje się na finansowych źródłach i czynnikach wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Tymczasem zaobserwowano, że punkt ciężkości przesuwa się z finansowych generatorów wartości na marketingowe i niematerialne.

Celem tego artykułu jest wskazanie znaczenia niematerialnych generatorów wartości, w szczególności podejścia innowacyjnego, w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Jako narzędzie efektywnego wdrażania strategii, prowadzącego do wzrostu wartości firmy, zaproponowaliśmy *strategiczną kartę wyników* (ang. *the balanced scorecard*). W artykule zwracamy także uwagę na konieczność uwzględniania w procesach planowania strategicznego kwestii związanych nie tylko z tworzeniem wartości dla akcjonariuszy, ale także dla interesariuszy, wykorzystując koncepcję zrównoważonego rozwoju. Istotnym zagadnieniem, jakie poruszamy w artykule, jest także problem utowarowienia (ang. *commoditizing*) produktów i rynków oraz umiejscawiania innowacji w łańcuchu budowania wartości w celu ich odtowarowienia (ang. *decommoditizing*).

Słowa kluczowe: wartość przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój, innowacja, wartość dla klienta

Wstęp

Nieprzewidywalnie zmieniająca się rzeczywistość stymulowana dynamicznym rozwojem nowych technologii, łączności i sieci informatycznych, wzmagającą się ruchliwością kapitału i siły roboczej, postępującą globalizacją rynków czy wreszcie turbulencjami warunków geopolitycznych zmuszają przedsiębiorstwa i oddziałujące na nie grupy interesariuszy do przededefiniowania swojej roli. Stąd

właśnie wynikła potrzeba wypracowania systemu stanowiącego podstawę budowania przedsiębiorstwa, jego organizowania oraz tworzenia nowej kultury organizacyjnej, umożliwiającej kontynuację realizowanej misji.

Te właśnie przesłanki stanowiły podstawę wypracowania systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwem VBM (ang. *Value Based Management*). Polega on na skupieniu procesu decyzyjnego wokół

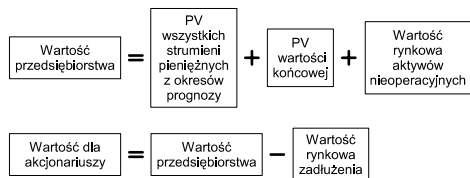
* Dr Andrzej R. Chrzanowski — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University,

e-mail: andrzej.chrzanowski@pou.pl

mgr Iwona Głazewska — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University,

e-mail: iwona.glazewska@pou.pl

Rysunek 1. Wartość przedsiębiorstwa a wartość dla akcjonariuszy



Źródło: Dudycz [2005 s. 39].

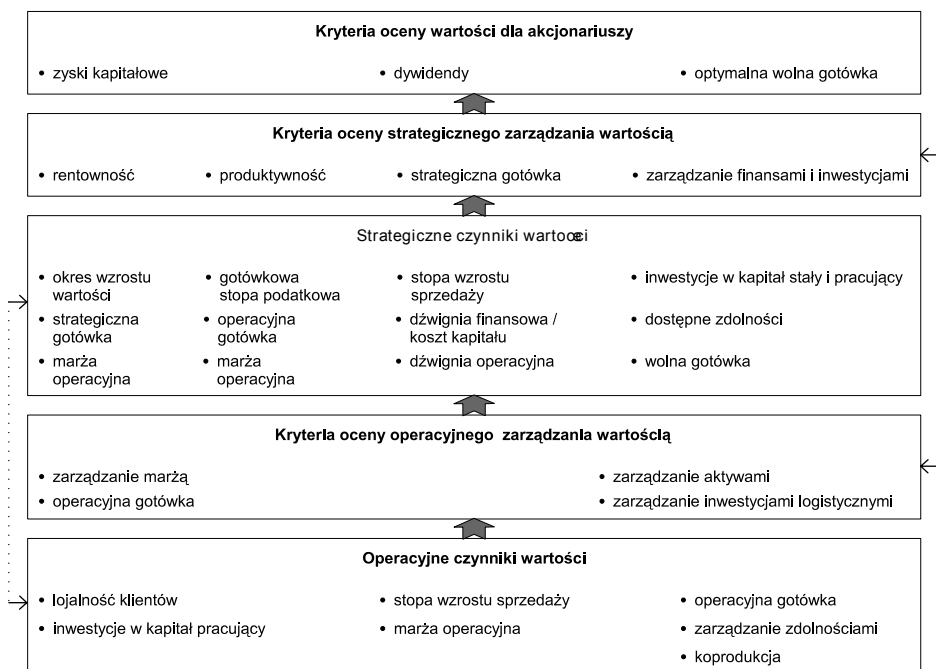
głównych czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa. Niemniej celem nadrzędnym, który powinien dominować nad innymi celami, powinna być maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, gdyż to właśnie oni mają najsilniejszą motywację do zarządzania przedsiębiorstwem

w taki sposób, aby generowało zyski już teraz i zapewniło zyski w długim okresie. Maksymalizując korzyści akcjonariuszy, przedsiębiorstwo maksymalizuje również korzyści innych związanych z nim podmiotów.

Relacje między wartością przedsiębiorstwa a wartością dla akcjonariuszy zobrazowano na rys. 1.

Wynika z niego, że „wartość przedsiębiorstwa zależy od aktualnej wartości operacyjnych strumieni pieniężnych (z okresu prognozy i poza prognozą) oraz aktywów nieoperacyjnych, natomiast wartość, jaka przypada właścicielom (akcjonariuszom), jest różnicą pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a rynkową wartością zadłużenia. Należy podkreślić, że w naszych warunkach

Rysunek 2. Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy: perspektywa strategiczna i operacyjna



Źródło: Dudycz [2005 s. 25].

kach, w których podstawowym rodzajem zadłużenia są kredyty bankowe, wartość rynkowa tego zadłużenia najczęściej pokrywa się z jego wartością ujmowaną w bilansie” [Dudycz 2005, s. 39].

1. Wartość przedsiębiorstwa

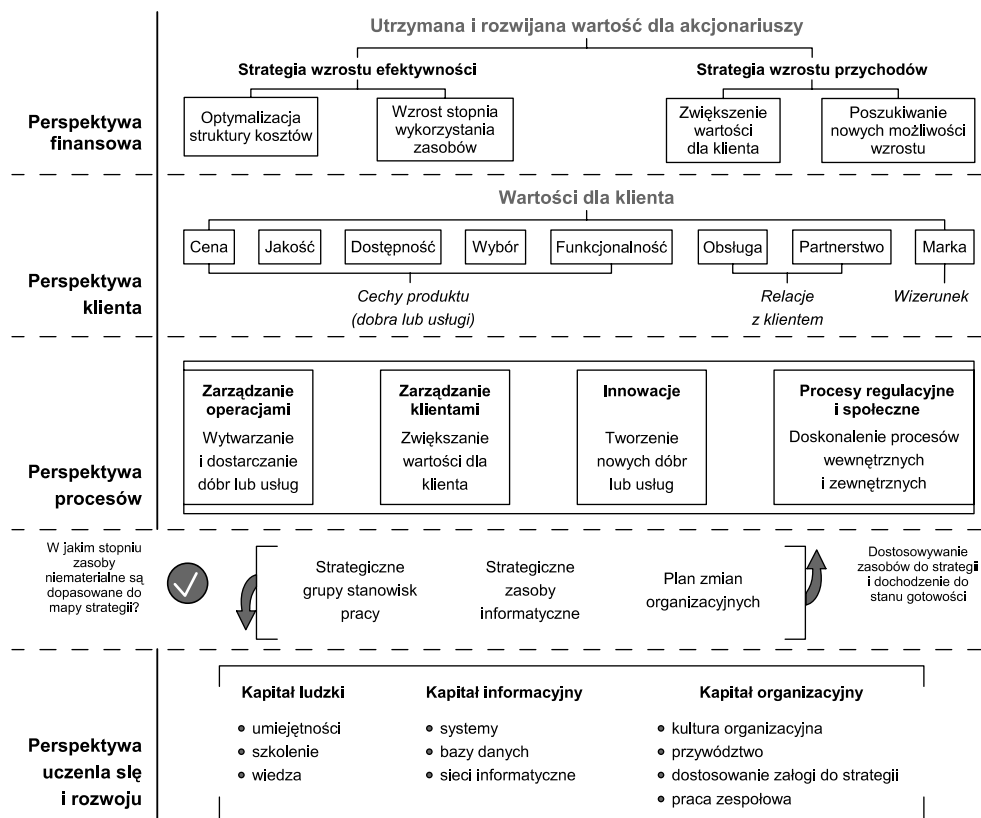
Nie ulega wątpliwości, że podstawowym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest jego wartość dla akcjonariuszy. Niemniej ostatnio coraz trudniej jest zapewnić działania mające na celu jej budowanie. Stwierdzono, że na wartość rozumianą jako pomnażanie zainwestowanego w przedsiębiorstwo kapitału składają się działania długofalowe, wynikające z długoterminowych decyzji strategicznych, i działania krótkofalowe, związane z bieżącymi decyzjami operacyjnymi. Dlatego właśnie w literaturze dotyczącej zarządzania wartością traktowane jest ono najczęściej jako „integracyjny proces zaprojektowany tak, by usprawnić proces podejmowania decyzji poprzez koncentrację na kluczowych czynnikach kształtujących wartości firmy, nazywanych generatorami (lub nośnikami) wartości (ang. *value drivers*)” [Orzechowski 2008, s. 33].

Dudycz [2005], charakteryzując czynniki/generatory kształtujące wartości przedsiębiorstwa, proponuje podzielić je na dwie grupy: czynniki główne (do których zalicza wolne przepływy pieniężne, okres wzrostu wartości oraz koszt kapitału) oraz czynniki niższego rzędu (do których zalicza zwrot z zainwestowanego kapitału i uzyskiwanych strumieni pieniężnych oraz kapitał intelektualny, w którego skład wchodzi m.in. lojalność klientów, innowacyjność, wiedza i umiejętności pracowników), które wywierają duży wpływ właśnie na wielkość wolnych strumieni pieniężnych.

Na zakończenie rozważań nt. czynników/generatorów kształtujących wartość przedsiębiorstwa zwraca uwagę na rosnącą rolę kapitału intelektualnego w zdolności przedsiębiorstwa do generowania strumieni pieniężnych, zwłaszcza w przedsiębiorstwach z branży informatycznej, doradczej czy farmaceutycznej, w których głównym produktem jest wiedza. „W okresie transformacji, jakiej podlegają współczesne przedsiębiorstwa, o zdolności do generowania przepływów pieniężnych w coraz większym stopniu decyduje tzw. kapitał intelektualny, będący połączeniem wiedzy pracowników z organizacją przedsiębiorstwa oraz związkami z otoczeniem — głównie klientami i dostawcami. Jednak proces tworzenia kapitału intelektualnego napotyka poważną barierę w postaci trudności z jego identyfikacją i pomiarem, bez których nie można efektywnie w niego inwestować. Jakkolwiek istnieje wiele propozycji jego pomiaru, to jednak nadal brakuje powszechnie uznanych jego miar. Również inwestorzy, podejmując decyzje inwestycyjne, oczekują informacji o zasobach tego kapitału w przedsiębiorstwie, gdyż tradycyjne sprawozdania księgowe ich nie dostarczają. Podobnie jednak jak z miarami propozycji jest wiele, choć trudno mówić o wypracowaniu standardów w tym zakresie. Pewne nadzieje budzi fakt, że zainteresowanie tym kapitałem jest bardzo duże, a liczba publikacji w tej dziedzinie góruje nad innymi” [Dudycz 2005, s. 254].

Na potrzeby tego opracowania, zgodnie z koncepcją mapy strategii opracowanej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona [2004], wyróżniliśmy następującą konfigurację wartości przedsiębiorstwa: wartość dla akcjonariuszy, dla klienta i związaną z perspektywą uczenia się i rozwoju, która uwzględnia kapitał ludzki, kapitał in-

Rysunek 3. Schemat mapy strategii



Źródło: Kaplan, Norton [2004, s. 77].

formacyjny i kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa. Dodatkowo uwzględniliśmy wartość dla interesariuszy, na wielkość której wpływają działania zawarte w perspektywie procesów wewnętrznych (procesy regulacyjne i społeczne). Kompletną mapę strategii zaproponowaną przez Kaplana i Nortona przedstawia rys. 3.

Tak skonstruowana mapa strategii uwidacznia powiązania między różnymi wartościami tworzonymi w poszczególnych perspektywach: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się

i rozwoju. Pokazuje ona, że sukces przedsiębiorstwa jest wynikiem przemyślanych działań w tych czterech perspektywach, poczynając od perspektywy uczenia się i rozwoju (w których zapada decyzja, w jaki sposób umożliwić „naszym ludziom” realizację procesów wytwarzania) poprzez perspektywę procesów (umożliwiająca realizowanie procesów strategicznych, mających decydujący wpływ na wytwarzanie wartości), perspektywę klienta (zapewniającą „niepowtarzalne zadowalające doświadczenie klienta”), a kończąc na perspektywie finansowej, zaspokajającej

Rysunek 4. Mapa wartości dla akcjonariuszy/interesariuszy



Źródło: Laszlo [2008, s. 164].

oczekiwania akcjonariuszy lub interesariuszy [Kaplan, Norton 2010, s. 68]. Działania te powinny być realizowane w ramach strategii wzrostu efektywności i strategii wzrostu przychodów uwzględniających trzy główne cele:

- poprawa produktywności dzięki oferowaniu wartości związanej z doskonałością operacyjną (zwiększanie lojalności dzięki doskonałości operacyjnej),
- zwiększanie wartości w przeliczeniu na klienta dzięki oferowaniu wartości związanej z rozwiązaniem dla klienta (zwiększanie popytu dzięki partnerstwu z klientem),
- wzrost dzięki oferowaniu wartości związanej z innowacją (wzrost dzięki innowacji) [Kaplan, Norton 2010, s. 68].

Powyższa mapa strategii uwidacznia, w jaki sposób można osiągnąć cele, a tym samym zrealizować wizję przedsiębiorstwa. Dwie pierwsze perspektywy, finansów i klienta, razem wzięte pokazują, co organizacja ma zamiar osiągnąć. Natomiast dwie pozostałe perspektywy, procesów oraz uczenia się i rozwoju, razem wzięte pokazują, w jaki sposób organizacja będzie wdrażała swoją strategię.

To właśnie w tych dwu kolejnych perspektywach realizowane są cele związane z innowacyjnością organizacji.

2. Rola zrównoważonego rozwoju w budowaniu wartości przedsiębiorstwa

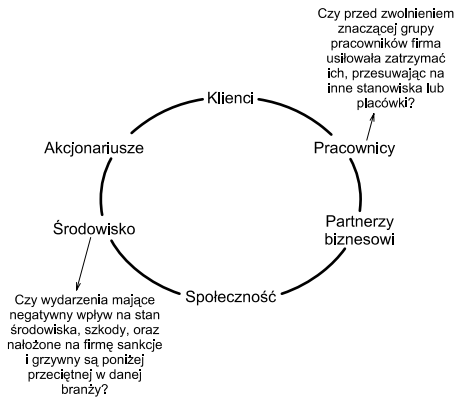
Budowanie wartości przedsiębiorstwa na bazie zrównoważonego rozwoju jest niczym innym jak budowaniem kompromisu między tworzeniem wartości dla akcjonariuszy i tworzeniem wartości dla interesariuszy, co obrazuje rys. 4.

Interesariusze to pojedyncze osoby oraz grupy mające swój umyślny lub nieumyślny wkład w wytwarzanie majątku przez firmę; są oni potencjalnymi beneficjentami lub ponoszącymi ryzyko działań firmy; są z różnych powodów zainteresowani przedsięwzięciami firmy. W identyfikacji ważnych interesariuszy firmy stosuje się poniższe kryteria:

- dostarczają zasobów niezbędnych dla sukcesu przedsięwzięcia biznesowego,
- ryzykują czymś wartościowym (na przykład kapitałem, własnym dobrobytem, karierą), co jest bezpośrednio zależne od losu przedsięwzięć biznesowych firmy,
- mają wystarczającą władzę, aby korzystnie lub niekorzystnie wpłynąć na wyniki działań firmy.

Dlaczego zrównoważony rozwój jest tak ważny dla przedsiębiorstw? Jego istotę zawiera definicja: „Rozwój zrównoważony to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia

Rysunek 5. Schemat standardów zrównoważonego rozwoju



Źródło: Laszlo [2008, s. 61].

nia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli, zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” [Prawa ochrony środowiska 2001, art. 3 ust. 50].

Chris Laszlo w książce *Firma zrównoważonego rozwoju* [2008, s. 147] stwierdza, że „zrównoważona wartość firmy zależy od jej zdolności zaspokojenia potrzeb klientów z zyskiem, przy jednoczesnym spełnieniu oczekiwań społecznych”. Wymaga to od menedżerów kreatywnego podejścia, umożliwiającego opracowanie nowych sposobów dostarczania wartości akcjonariuszom, z uwzględnieniem interesów klientów i interesariuszy. Dlatego menedżerowie muszą posiadać umiejętność stopniowego wplatania kwestii związanych z wartością dla interesariuszy w proces planowania strategicznego na całej długości łańcucha wartości biznesowych i finansowych (rys. 5).

Właśnie ta umiejętność zapewni im budowanie trwałej, zrównoważonej wartości, opartej na wynikach w zakresie ekono-

micznym, społecznym i ekologicznym, co stanowi jedną z kluczowych zasad tworzenia podstaw zdrowego biznesu. Biznesu, zapewniającego wartość dla klienta dzięki zaspakajaniu jego potrzeb, kreowaniu zysków dla akcjonariuszy i jednocześnie przynoszeniu wartości wszystkim interesariuszom, zarówno w krótkim, jak i długim czasie.

Dlatego działania umożliwiające wzrost wartości dla akcjonariuszy oraz interesariuszy powinny być istotnym elementem mapy strategii. Zintegrowanie tych działań z czterema podstawowymi perspektywami poprzez wpisanie celów oraz ich realizację może doprowadzić do stworzenia nowego modelu biznesowego zgodnego z wymogami zrównoważonego rozwoju.

Że nie jest to zadanie łatwe, wskazują odmienne cele i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy. Przykładowe cele tych grup przedstawia tabela 1.

Cele te można osiągnąć jedynie dzięki kreatywnemu podejściu do planowania działań związanych z ich realizacją. W takim podejściu stawiamy na innowacyjne rozwiązania w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Podstawowe pytania wymagające odpowiedzi w procesie opracowywania strategii zrównoważonego rozwoju to:

1. Jaka jest nasza wizja zrównoważonej wartości?
2. Jak, budując wartość biznesową, odnieść się do społecznych efektów, wyzwania i przyszłych oczekiwań?
3. W jaki sposób identyfikować i zarządzać nowo pojawiającymi się kwestiami?
4. W jaki sposób powinniśmy mierzyć sukces?
5. Jakie inicjatywy należy podjąć?
6. Jakich potrzebujemy umiejętności?
7. W jaki sposób powinniśmy postępować?

Tabela 1. Cele i oczekiwania głównych grup interesów

| Grupa interesów | Mierniki oceny sukcesu organizacji przez grupę interesów | Cele i oczekiwania grupy interesów |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Menedżerowie | Wzrost sprzedaży, wzrost wartości rynkowej firmy, brak wahań wyników finansowych | Wysokość wynagrodzenia, możliwość awansu, prestiż, pozycja w organizacji, pewność zatrudnienia, możliwość realizacji swych aspiracji i własnych koncepcji itp. |
| Pracownicy | Poziom i dynamika wzrostu wynagrodzeń, stan zatrudnienia, stabilność zatrudnienia, wyniki ekonomiczne firmy | Poziom wynagrodzenia, poziom zadowolenia z pracy, pewność zatrudnienia, możliwość awansu, poziom świadczeń socjalnych, możliwość uczestniczenia w zarządzaniu i ochronie interesów pracowniczych (reprezentacja załogi) |
| Właściciele | Stopa zwrotu z inwestycji, rynkowa wartość inwestycji, stabilność dywidydy, perspektywy rozwojowe firmy, poziom ryzyka inwestycji | Wysokość rocznej dywidendy, wzrost wartości rynkowej inwestycji (wzrost wartości akcji), wzrost sprzedaży i rentowności firmy, utrzymanie możliwości wpływu na decyzje strategiczne podejmowane w firmie |
| Kredytodawcy i inne instytucje finansujące | Wzrost rentownej sprzedaży, brak wahań wyników finansowych, poziom ryzyka inwestycji, zdolność płatnicza firmy | Maksymalizacja zwrotu z inwestycji, równowaga własnego portfela inwestycyjnego, ograniczenie ryzyka kredytodawcy lub inwestora, odzyskanie wierzytelności |
| Odbiorcy | Konkurencyjność oferty firmy, jej perspektywy rozwojowe, stabilność dostaw | Jakość (użyteczność) produktu, poziom cen, bogactwo asortymentu, innowacyjność dostawcy, elastyczność dostaw (reakcja na zmiany popytu), bezpieczeństwo zakupów (terminowość, zgodność z zamówieniem itp.), zwiększenie skłonności dostawcy do współpracy z odbiorcą, dążenie do uzależnienia dostawcy |
| Dostawcy | Perspektywy rozwojowe firmy, skala i stabilność zakupów, wypłacalność odbiorcy | Rosnąca skala sprzedaży, skłonność odbiorcy do współpracy, budowa lojalności nabywcy, terminowość zapłaty, składanie zamówień z odpowiednim wyprzedzeniem, dążenie do uzależnienia odbiorcy |
| Konkurenci | Udział w rynku, charakter przewagi konkurencyjnej, stosowane narzędzia konkurencji | Ograniczenie ekspansji, utrata przewagi konkurencyjnej przez rywala (oczekiwania konkurencyjne), postępowanie fair na rynku, skłonność do zawierania aliansów z rywalami |
| Władze | Perspektywy rozwojowe firmy, wyniki finansowe, przestrzeganie norm prawnych, odpowiedzialność społeczna firmy | Spójność działań firmy z polityką gospodarczą kraju (regionu), utrzymywani lub wzrost zatrudnienia, dochody z podatków, ochrona środowiska, wspieranie rozwoju edukacji, kultury, poziomu techniki itp. |
| Spółeczeństwo | Odpowiedzialność społeczna firmy, perspektywy rozwojowe firmy | Utrzymywanie lub wzrost zatrudnienia, ochrona środowiska, wspieranie rozwoju edukacji, kultury, poziomu techniki, ochrony zdrowia itp., poziom świadczeń społecznych na rzecz pracowników i ich rodzin |

Źródło: Gołębiwski [2001, s. 106].

3. Miejsce innowacji w budowaniu wartości dla klienta

Zagadnienie roli innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa przeanalizowaliśmy już w książce *Rola strategicznego zarządzania operacjami w rozwoju firmy* [2002]. Innowacja musi być procesem tworzenia nowej wartości dla klienta. Innymi słowy, za innowację powinniśmy uważać wszystko to, czego potrzebują konsumenci i są skłonni za to zapłacić, przy czym przez wartość dla konsumenta jako przesłanki dla innowacji rozumiemy następujące wymagania:

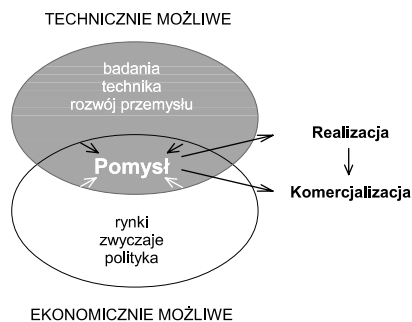
- dostarczają klientowi rzeczywistych, istotnych korzyści, które zostaną uznane za unikatowe,
- oferta jest wprowadzona w czasie, w jakim oczekują jej klienci; jest to cecha kluczowa, warunkująca powodzenie rynkowej innowacji,
- unikatowe korzyści dla klienta muszą być dla niego dostępne, co przejawia się w kosztach zakupu i eksploatacji na akceptowalnym dla niego poziomie.

Relacje te dobrze obrazuje schemat przedstawiony na rys. 6.

Innowacje są klasyfikowane według różnych kryteriów. Często ta sama innowacja jest zaliczana do kilku grup w zależności od przyjętego kryterium podziału. Według kryteriów przedmiotu innowacji mówimy o innowacjach produktowych, procesowych (technologicznych) oraz menedżerskich (organizacyjnych — będących reakcją przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne).

Są one podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej i mogą stać się źródłem generowania wartości dla wszystkich grup interesariuszy, pod warunkiem, że są zgodne z wymaganiami klientów i wpływają

Rysunek 6. Istota innowacji



Źródło: Opracowanie własne.

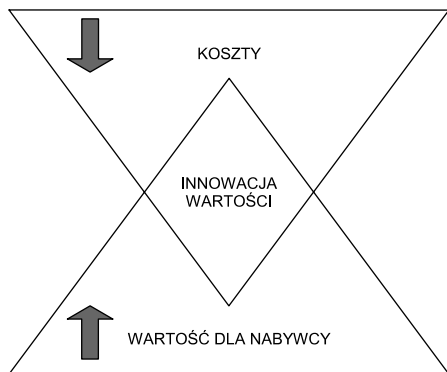
na generowanie przyszłych strumieni pieniężnych. Zdolność przedsiębiorstwa do kreowania innowacji jest uzależniona od zasobów znajdujących się w perspektywie wiedzy i rozwoju. Tworzenie wartości na podstawie innowacji można podzielić na dwa etapy. Pierwszy z nich to kreowanie wartości, uzależniony w dużej mierze od kapitału ludzkiego, informacyjnego i organizacyjnego. Drugi etap to wydobywanie wartości, ściśle związany ze strategią długoterminową firmy określającą rodzaj strategii budowania wartości dla klienta.

3.1. Szukanie pomysłu na innowację

Istnieje wiele sposobów na poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych. Chcemy jednak zwrócić uwagę na metodykę przedstawioną w książce Chan Kima i Mauborgne'a *Strategia błękitnego oceanu* [2005]. Jest to strategia całego systemu działań firmy w obszarze, w którym działania te korzystnie wpływają na strukturę kosztów i na wartość oferowaną nabywcom. Działania w takim obszarze Chan Kim i Mauborgne nazywają **innowacją wartości**.

Oszczędności kosztowe można uzyskać, eliminując i ograniczając czynniki,

Rysunek 7. Innowacja wartości strategią równoczesnego dążenia do wyjątkowości i niskich kosztów



Źródło: Chan Kim, Mauborgne [2005, s. 36].

które mają istotny wpływ na nasilenie konkurencji w branży, natomiast wartość dla nabywcy jest podnoszą i tworzą nowe czynniki, których branża wcześniej nie oferowała. Z upływem czasu następuje dalsza redukcja kosztów, głównie dzięki efektowi ekonomii skali, osiągniętemu dzięki zaakceptowaniu przez rynek nowej wartości dla nabywcy, co wyraża się rosnącą skalą wolumenu sprzedaży.

Schemat równoczesnego dążenia do wyjątkowości i niskich kosztów przedstawia rys. 7.

Ideę strategii błękitnego oceanu dobrze ilustruje schemat wiedzy strategicznej ukrytej w trzech okręgach przedstawiony na rys. 8.

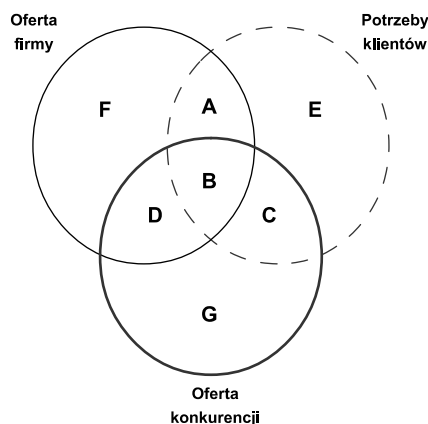
Strategia błękitnego oceanu polega na eliminacji czynników z obszaru F+D (wartości kreowane przez firmę, których klienci nie potrzebują), redukcji czynników z obszaru B (obszar bez lidera rynkowego), wzmocnieniu czynników z obszaru

A (obszar, w którym się wyróżniamy) oraz stworzeniu nowej propozycji wartości dla nabywców na bazie nieuwzględnionych do tej pory czynników z obszaru E (biała przestrzeń, czyli potrzeby klientów, których nie zaspokajają żaden z rynkowych graczy).

Zgodnie z tą ideą, „błękitny ocean” decydujący o przyszłych sukcesach firmy to obszary A+E. Tutaj firma powinna szukać pomysłów na innowacje i kształtować wyróżniające ją kompetencje. Natomiast z obszarów B+D, czyli „czerwonego oceanu”, firma powinna jak najszybciej się wycofać, zostawiając je działaniom konkurencji.

Warto również zwrócić uwagę na narzędzia analityczne, pomagające menedżerom oceniać nowe koncepcje bez względu na to, czy nowe innowacyjne pomysły będą oferowane na istniejącym rynku, czy stworzą nową branżę. Pierwsze z nich to **mapa**

Rysunek 8. Wiedza strategiczna ukryta w trzech okręgach



- A – czym się wyróżniamy
- B – obszary bez lidera rynkowego
- C – czym wyróżnia się konkurencja
- E – biała przestrzeń, czyli potrzeby klientów, których nie zaspokajają żaden z rynkowych graczy
- D+F+G – wartości kreowane przez firmę i jej konkurencję, których klienci nie potrzebują

Źródło: Moore [2008, s. 72].

Tabela 2. Cykl doświadczenia kupującego

| Zakup | Dostawa | Używanie | Dodatki | Utrzymanie | Pozbywanie się |
|---|---|--|---|--|---|
| Ile czasu zajmuje znalezienie produktu, jakiego potrzebuję? | Ile czasu zajmuje dostawa produktu? | Czy korzystanie z produktu wymaga przeszkolenia lub konsultacji z ekspertem? | Czy do korzystania z produktu są potrzebne inne produkty bądź usługi? | Czy, aby utrzymać produkt w dobrym stanie, trzeba korzystać z zewnątrzgo serwisowania? | Czy podczas korzystania z produktu powstają jakies odpady? |
| Czy miejsce zakupu jest atrakcyjne i łatwo dostępne? | Czy trudno rozpakować produkt i zainstalować go? | Czy produkt można łatwo przechowywać w czasie, gdy nie jest używany? | Jeśli tak, ile kosztują? | Czy łatwo aktualizować, rozbudowywać lub ulepszać produkt? | Czy łatwo pozbyć się produktu? |
| Czy transakcja jest bezpieczna? | Czy nabywcy muszą sami organizować sobie dostawę? | W jakim stopniu produkt jest skuteczny (jego cechy i funkcje)? | Ile czasu wymagają? | Czy łatwo utrzymać, a także aktualizować, rozbudowywać lub ulepszać produkt? | Czy istnieją prawne lub ekologiczne ograniczenia w bezpiecznym usuwaniu produktu? |
| Jak szybko mogą dokonać zakupu? | Jeśli tak, to czy kosztowne i trudne jest to przedsięwzięcie? | Czy produkt lub usługa dostarcza dużo więcej możliwości, niż wymaga przeciętny użytkownik? | Jakie problemy sprawiają? | Czy serwis jest kosztowny? | Czy usunięcie produktu jest kosztowne? |
| | | Czy produkt lub usługa dostarcza dużo więcej możliwości, niż wymaga przeciętny użytkownik? | Czy łatwo je dostać? | | |
| | | Czy nie jest przeładowany niepotrzebnymi funkcjami? | | | |

Źródło: Chan Kim, Mauborgne [2006, s. 94].

użyteczności dla kupującego, pozwalająca określić szanse zainteresowania potencjalnych nabywców nowym pomysłem. Za pomocą drugiego narzędzia — **korytarza cen optymalnych** — możemy ustalić cenę, która zachęci do zakupu jak największą liczbę klientów. Trzecie narzędzie — **schemat modelu działalności** — pomaga zbudować innowacyjny i przynoszący zysk model działalności firmy.

Naszym zdaniem narzędzia te umożliwiają ocenę potencjału rynkowego nowych pomysłów dzięki przeanalizowaniu całego cyklu użytkowania danego produktu lub

usługi oraz pomagają menedżerom podjąć decyzję dotyczącą przydatności nowego pomysłu na nowe, innowacyjne rozwiązanie i ocenić możliwości jego wdrożenia lub realizacji.

W celu przeprowadzenia analizy potencjału rynkowego nowych pomysłów wyróżniono sześć faz związanych z różnym doświadczeniem użytkowników w trakcie zakupu, użytkowania i pozbywania się. Pytania o doświadczenia kupującego lub użytkownika związane z poszczególnymi fazami cyklu użytkowania przedstawia tabela 2.

Szukając odpowiedzi na poszczególne pytania, staramy się uwzględnić sześć grup problemów dotyczących użytkownika, których rozwiązanie zapewni klientom użyteczność zaproponowanego rozwiązania. Chan Kim i Mauborgne [2006, s. 92] nazywają je dźwigniami użyteczności i zaliczają do nich: prostotę rozwiązania, uwzględnienie aspektu ekologii, korzyści emocjonalne (radość i wizerunek), ryzyko finansowe lub fizyczne, dogodność rozumianą jako łatwość użytkowania lub dostępność zaproponowanego rozwiązania oraz produktywność po stronie klienta, przez którą rozumieją pomoc klientowi w podnoszeniu jego produktywności. „Klient może podnieść swoją produktywność, jeśli produkt pozwoli mu załatwić jakieś sprawy szybciej, lepiej bądź w inny niż dotychczas sposób” [Chan Kim i Mauborgne 2006, s. 93].

3.2. *Innowacja a budowanie wartości dla klienta*

Zdaniem Kaplana i Nortona [2010, s. 10] prawidłowo opracowana strategia powinna uwzględniać odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakich niszach konkurujemy?
- Jaka oferta wartości dla klienta wyróżni nas w tych niszach?
- Jakie główne procesy zapewniają w ramach strategii wyróżnienie naszej oferty?
- Jakich zasobów ludzkich wymaga strategia?
- Jakie czynniki techniczne ułatwiają realizację strategii?

Do wdrożenia tak opracowanej strategii Kaplan i Norton zaproponowali działania tworzące tzw. Strategiczną Kartę Wyników, polegające na sprawnym wykorzystaniu zasobów w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Skoncentrujmy się na perspektywie klienta, aby zrozumieć, w jaki sposób

tworzyć wartość dla klienta. Jest to ważne, ponieważ konkurowanie polega raczej na wytwarzaniu tego, co stanowi pewną wartość dla klientów niż tego, w czym byliśmy dobrzy do tej pory.

Uważamy, że istnieją trzy strategie budowania wartości dla klienta. Zaliczają się do nich:

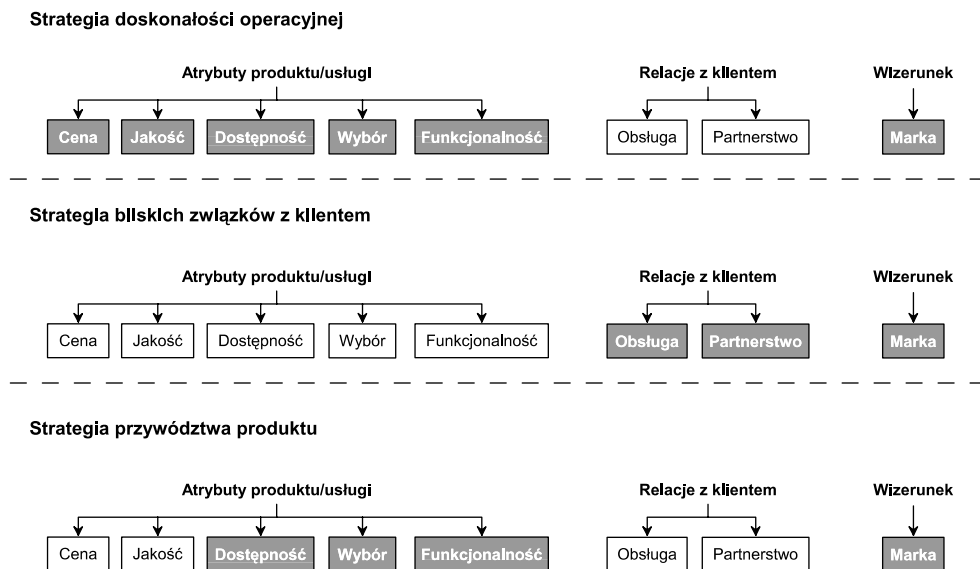
- strategia doskonałości operacyjnej,
- strategia bliskich związków z klientem,
- strategia przywództwa produktu.

O wyborze jednej z tych strategii decydują realia rynkowe, wiedza, jakich wartości od naszych produktów lub usług oczekuje klient (rys. 9).

Najpierw musimy ocenić, który z modeli propozycji wartości dla klienta opisanych w trzech różnych strategiach, zapewni firmie założony wzrost przychodów (tworzenie wartości przedsiębiorstwa). Wybór jednej z tych strategii umożliwi z kolei wyodrębnienie procesów odpowiadających za tworzenie wartości i dostarczenie ich klientom.

Przyjrzyjmy się bliżej strategiom przedstawionym na rysunku 9. **Strategia doskonałości operacyjnej** (prowadzi do utowarowienia produktu lub usługi) polega na oferowaniu wyróżniającej wartości dla klienta poprzez cechy lub atrybuty produktu lub usługi. Cechą wyróżniającą firmy realizującej strategię doskonałości operacyjnej jest najlepsza relacja ceny do jakości. Wymaga ona budowania firmy-maszyny, która minimalizuje koszty produkcji i dystrybucji oraz utrzymanie wysokiej jakości. „Firmy dbające o doskonałość operacyjną dostarczają niezrównanej kombinacji jakości, ceny i łatwości robienia zakupów” [Treacy, Wiersema 1995, s. 31].

Rysunek 9. Perspektywa klienta – propozycja wartości



Źródło: Opracowanie własne.

Strategia bliskich związków z klientem (ważna podczas realizacji procesu customizacji czy procesu odtowarowienia produktu lub usługi) polega na oferowaniu wyróżniającej wartości dla klienta dzięki wysokiej jakości obsłudze i bardzo dobrym relacjom z klientem. Buduje ona wizerunek firmy, do której klient ma zaufanie. Dlatego też pozostałe cechy (atrybuty produktu lub usługi) są realizowane na wysokim, konkurencyjnym poziomie. Generalnie firmy realizujące strategię bliskich związków z klientem dostosowują się do indywidualnych potrzeb klienta oraz mają znakomity serwis. „Firma cechująca się zażyłością z klientem buduje więzi ze swoimi klientami; zna ludzi, którym sprzedaje, i wie, jakich produktów lub usług potrzebują” [Treacy, Wiersema 1995, s. 35].

W strategii tej na uwagę zasługuje rola, jaką odgrywa jakość usług lub obsługi klienta. Do badania oraz monitorowania jakości usług stosuje się wiele metod, zarówno ilościowych, jak i statystycznych. Zgodnie ze słowami A.B. Goldfreya, „nie wystarczy sprostać wymaganiom klienta — klienci muszą być zachwyceni, zaskoczeni tym, że ich oczekiwania zostały nie tylko spełnione, ale też przekroczone” [Zemke, Anderson 2006, s. 9]. Należy zatem stale badać, jakie działania spełniają oczekiwania klientów, jakie je przekraczają i jakie są niewystarczające. To właśnie powinno stanowić podstawę stworzenia niepowtarzalnego sposobu znakomitej obsługi klientów oraz utrzymania wysokiej jakości usług.

Strategia przywództwa produktu (najbardziej innowacyjna) polega na ofe-

rowaniu wyróżniającej wartości dla klienta dzięki takim cechy cechom lub atrybutom produktu lub usługi, jak dostępność, różnorodność i funkcjonalność oraz budowanie wizerunku firmy oferującej produkty najlepsze w swojej klasie. Pozostałe cechy (jakość, koszty i relacje z klientem) realizowane są na wysokim, porównywalnym z konkurencją poziomie. Zasadniczo firmy realizujące strategię przywództwa produktu uważane są za oferujące najnowsze, innowacyjne produkty lub usługi, co wymaga budowania szczególnych kompetencji w zakresie innowacji. „Firma stosująca strategię przywództwa produktu wypuszcza swoje produkty w nieznanie, niesprawdzone lub bardzo pociągające królestwo” [Treacy, Wiersema 1995, s. 38].

Dynamiczne zmiany zachodzące po 2000 roku na rynkach światowych spowodowały, że większość badaczy wyróżnia oprócz strategii przywództwa produktowego również strategię przełomowej innowacji. „Innowacje przełomowe tworzą nową kategorię działalności lub przyciągają nową kategorię klientów, tym samym przenosząc grę na nowe boisko” [Morgan, Levitt, Malek 2010, s. 40]. Wartość przełomowej innowacji bardzo często wiąże się nie tyle z cechami produktu lub usługi, ich doskonaleniem, ile z modelem procesu, do którego używany jest dany produkt czy usługa. Przełomowe innowacje to np. inna od dotychczasowej kompozycja oferty, która dopuszcza słabsze wyniki w niektórych obszarach w zamian za nowe korzyści. Cechy wyróżniające przełomową innowację to między innymi: prostota, wygoda, korzystna cena, łatwość obsługi.

Tak więc to właśnie w perspektywie klienta następuje przełożenie zaproponowanego innowacyjnego rozwiązania na wyróżniającą się propozycję dla klienta. To właśnie tutaj wypracowywana jest wybra-

na koncepcja, która ma opisywać sposób tworzenia przez przedsiębiorstwo wyróżniającej się i możliwej do utrzymania propozycji wartości dla wybranych segmentów klientów, a której głównym celem jest zapewnienie firmie realizacji strategii wzrostu przychodów.

4. Innowacje a problem utowarowienia

Dość powszechna jest opinia, że każda innowację, choćby najwspanialszą, wcześniej czy później czeka utowarowienie. Opinię tę najlepiej wyraził Jeffery Immelt, dyrektor generalny General Electric, stwierdzając, że: „Jesteśmy wszyscy o mały krok od towarowego piekła” [Anthony et al. 2010, s. 135].

Ostatnio pojawia się coraz więcej publikacji na temat badań tempa procesu utowarowienia technologii informacyjnych i wpływu tego zjawiska na malejącą zyskowność. Według N.G. Carra [2003] przyczyną tego zjawiska jest standaryzacja i upraszczanie technologii informacyjnych, ułatwiające ich kopiowanie. Wskutek tego technologie informacyjne stały się produktem tak tanim i powszechnie dostępnym, że może go pozyskać każda firma.

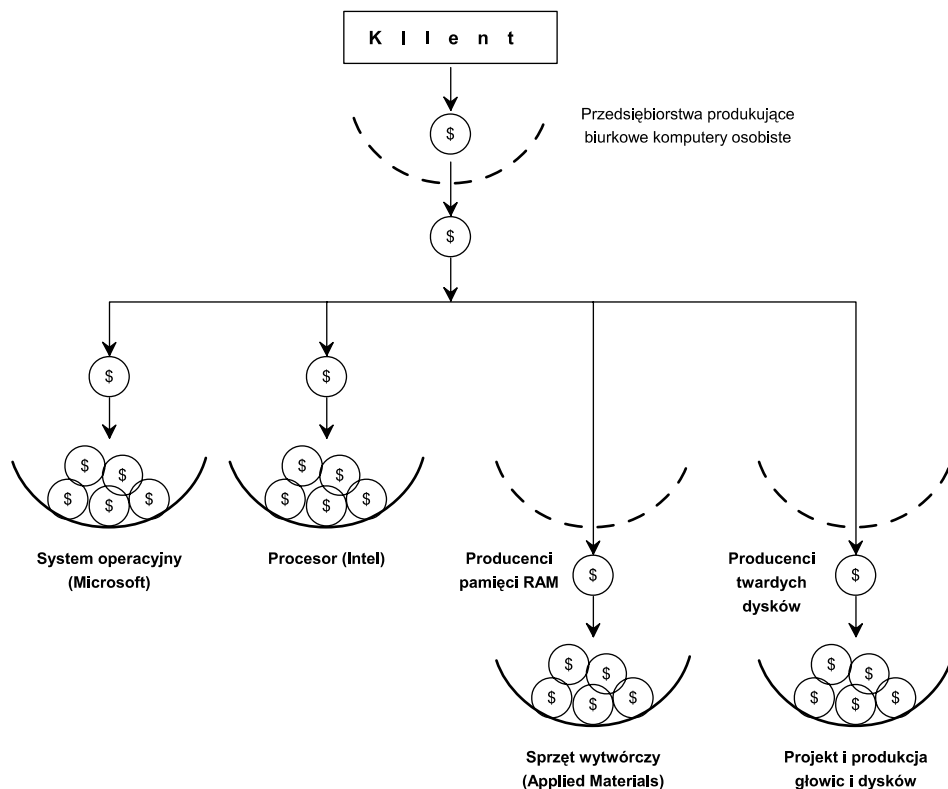
Niemniej większość badaczy nie podziela tej opinii i jest zdania, że „powszechnie dostępne — a więc utowarowione — są tylko niektóre kategorie IT. Te właśnie usługi czy produkty należy kupować jak najtaniej, najlepiej w formie gotowej, lub zlecać ich realizację na zewnątrz (outsourcing IT). Warto (...) zauważyć, że w wyniku standaryzacji i upowszechniania się technologii informacyjnych możliwości innowacji nie maleją, ale wręcz rosną. Oczywistym przykładem jest Internet. Dzięki jego powszechnej dostępności powstały zupełnie nowe modele biznesowe, wprowadzane w życie przez takie firmy, jak Google, eBay czy Dell”. Z opinią tą zgodził się również

Carr [2004], który w książce, opublikowanej rok po cytowanym artykule, stwierdził, że same technologie informacyjne, co prawda nie zapewniają przewagi konkurencyjnej, ale umiejętnie zastosowane lub wykorzystane mogą stanowić dobrą podstawę do jej budowania.

Zjawisko utowarowienia innowacji szczegółowo przebadali i opisali Clayton M. Christensen i Michael E. Rayner w pracy *Innowacje. Napęd wzrostu* [2008]. Stwierdzili w niej między innymi, że: „Jednym z najciekawszych spostrzeżeń w naszych

badaniach jest to, że jeśli w którymkolwiek ogniwie łańcucha wartości zachodzi utowarowienie, to w innych trwa proces odwrotny. Utowarowienia niszczy zdolność firmy do osiągania zysku z powodu zaniku wyróżnialności produktów, ale proces odwrotny, odtowarowienie, stwarza szanse na wypracowanie całkiem przyzwoitego zysku. Odwracalność tych procesów oznacza, że gdy branża zalewa nowa fala przełomowych innowacji, stale zmienia się miejsce w łańcuchu dodawania wartości, w którym można korzystać z wyróżnialności produktu.

Rysunek 10. Źródła pieniędzy w łańcuchu wartości dodanej produktu w branży komputerów osobistych



Źródło: Christensen, Rayner [2008, s. 183].

Zysk czerpią przedsiębiorstwa znajdujące się w miejscu, w którym nie została jeszcze osiągnięta dostatecznie wysoka jakość” [Christensen, Rayner 2008, s. 178].

Zjawisko utowarowienia i odtowarowienia szczegółowo przebadali między innymi na przykładzie zmian zachodzących w branży komputerów osobistych w latach dziewięćdziesiątych (rys. 10). Przedstawiono na nim zasadę działania tych procesów.

Na schemacie widać kierunek przepływu pieniędzy od klienta do przedsiębiorstw, które produkują i montują biurkowe komputery osobiste. Z upływem lat coraz mniej pieniędzy (możliwego zysku) zostaje u producentów komputerów osobistych, bo większość możliwego zysku omija ich i trafia do dostawców systemów operacyjnych, procesorów, producentów pamięci RAM i producentów twardych dysków. Większość zysków omija również producentów pamięci RAM i producentów twardych dysków, trafiając odpowiednio do firm zajmujących się sprzętem wytwórczym oraz projektowaniem i produkcją głowic i dysków. Oddajmy głos autorom badań: „Spora część zysku, którą producenci dostawali od klientów, trafiała do Microsoftu i tam się zatrzymywała. Kolejna szła do Intelu. Pieniądze trafiały również do producentów pamięci operacyjnej, na przykład do Samsunga i Microna, ale u nich niewiele zostawało w formie zysku. Szły dalej i zagrzewały miejsce w takich firmach, jak Applied Materials, która dostarczała sprzęt potrzebny do produkcji pamięci. W podobny sposób pieniądze płynęły przez firmy montujące modułowe dyski twarde, na przykład Maxtor i Quantum, zatrzymując się na ogniwie łańcucha dodawania wartości, gdzie wytwarzano głowice i dyski” [Christensen, Rayner 2008, s. 182-183].

O tym, które koszyczki były szczelne i nie przepuszczały pieniędzy, a które nie-szczelne, decydowała jakość oferowanych produktów. Produkty, które nie miały jeszcze jakości zaspokajającej potrzeb średnich odbiorców, były podatne na ciągłe ulepszenia, innowacyjne rozwiązania, a tym samym firmy wytwarzające takie produkty cechował duży potencjał na wypracowanie sporego zysku. Odmienne przedstawiała się sprawa produktów, których jakość w pełni zaspokajała potrzeby bezpośrednich klientów (nieszczelne koszyczki). Firmy produkujące takie produkty (standardowe rozwiązania) mogły liczyć tylko na niewielki zysk, ponieważ wydajność ich wytwarzania przekraczała zapotrzebowanie docelowych rynków.

Można więc stwierdzić, że „firma umiejscawiająca się w tym ogniwie łańcucha wartości, w którym nie została jeszcze osiągnięta wystarczająca jakość, odnosi zyski” [Christensen, Rayner 2008, s. 186].

Problem utowarowienia i odtowarowienia z pewnością wymaga innowacji w sferze zarządzania. W dzisiejszych czasach towarami stają się szybko nie tylko produkty i usługi, ale również szerokie obszary funkcjonalne, takie jak tania produkcja, wspieranie klientów, projektowanie produktów czy planowanie zasobów kadrowych. Umiejętności, które kiedyś były wyjątkowe, stają się towarami, firmy muszą zatem pracować nad wygenerowaniem konkurencyjnych wyróżników. Firma w celu odtowarowienia musi oferować klientom wyjątkowe korzyści. Takie korzyści mogą zaś kreować wyłącznie pracownicy, którzy na co dzień wykazują maksimum inicjatywy, wyobraźni i zapału. Problem tkwi w tym, że w biurokratycznych strukturach organizacyjnych brakuje miejsca dla pasji, oryginalności i samodzielności. Firma,

która może uwolnić ludzką kreatywność, musi stosować innowacyjne zasady zarządzania. Przykładem takiej firmy jest opisany wcześniej IBM, gdzie, aby uciec od zjawiska utowarowienia, dokonano wielu innowacyjnych zmian właśnie w perspektywie uczenia się i rozwoju, wypracowując nowy model biznesu.

Podsumowanie

O powodzeniu we współczesnym biznesie decyduje odpowiednia strategia rozwoju i działania. Kluczową rolę odgrywa w niej innowacyjne podejście do rozwiązywania wszelkich problemów, jakie napotyka organizacja na drodze rozwoju, najczęściej związanych z rosnącą konkurencją i globalizacją. Okazuje się, że takie koncepcje, jak strategia zrównoważonego rozwoju czy strategia błękitnego oceanu, skutecznie pomagają rozwiązać w sposób innowacyjny większość problemów. Dlatego spośród wielu różnych koncepcji budowania wartości przedsiębiorstwa zdecydowaliśmy się właśnie na nie. Jednak znalezienie pomysłu na innowację (w tym innowację przełomową) to nie wszystko. Należy ją jeszcze sprawnie i efektywnie wdrożyć. Dlatego zaproponowaliśmy strategiczną kartę wyników, która pozwala sformułować nadrzędne cele wzrostu wartości firmy i powiązać je z celami strategicznymi przyporządkowanymi czterem perspektywom: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Zależności między celami przedstawiane są w postaci mapy strategii, która umożliwia analizę powiązań między podejmowanymi inicjatywami, celami a wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Narzędzie to może pomóc w koordynacji łańcucha innowacji poprzez poszukiwanie nowych możliwości produktowych, tworzenie modeli wartości

wykorzystujących potencjał istniejących i nowych technologii, wdrażania innowacji zarządczych i organizacyjnych oraz kreowania innowacji strategicznych związanych z modelami biznesowymi.

Bibliografia:

- Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J. [2010], *Przez innowację do wzrostu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Carr N.G. [2003], *IT Doesn't Master*, "Harvard Business Review", Vol. 81, No. 5.
- Carr N.G. [2004], *Does IT Master? Information Technology and The Corporation of Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chan Kim W., Mauborgne R. [2005], *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Chan Kim W., Mauborgne R. [2006], *Jak oceniać potencjał rynkowy nowych pomysłów?* [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Christensen C.M., Rayner M.E. [2008], *Innowacje. Napęd wzrostu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Chrzanowski A. [2002], *Rola strategicznego zarządzania operacjami w rozwoju firmy*, Wydawnictwo PRET, Warszawa.
- Dudycz T. [2005], *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gołębiewski T. [2001], *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2004], *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2010], *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWM, Warszawa.
- Laszlo Ch. [2008], *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Orzechowski R. [2008], *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie — Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Moore G.A. [2008], *Aby osiągnąć sukces w perspektywie długookresowej, skoncentruj się na celach średniookresowych*, „Harvard Business Review Polska”, marzec.
- Prawa ochrony środowiska* [2001], Dz.U. z 2001 r. Nr 62, poz. 627.

Treacy M., Wiersema F. [1995], *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York.

Zemke R., Anderson K. [2006], *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.

The role of innovative approach to build of enterprise value

Summary

The endeavour to increase of the enterprise value and the choice of strategy of realization of this intention it is a first step to achieve company's success. The most of companies are only focused on their financial sources and factors of growth of enterprise value. Whereas, is observed, that the point of heaviness is switched from financial generators to marketing and immaterial values.

The goal of the present article it is an indication of weight of immaterial generators of value, particularly innovation, in construction of enterprise value. As an useful instrument of effective implementation of the strategy, that leads to growth of enterprise value, the authors have suggested the balanced scorecard. In the article an attention is paid to the necessity of taking into consideration, within the processes of strategic planning, not only issues related to creation of value for shareholders but also for stakeholders, to taking advantage of the concept of balanced development. An important issue discussed in the article it is a commoditizing of products and markets and positioning of innovation inside the chain of construction of the value in order their decommoditizing.

Keywords: company value, sustainability, innovation, customer value