

**Prof. dr hab. Barbara Dobiegała-Korona**

**Katedra Marketingu, KNoP**

## **Strategie innowacji w budowie kapitału klienta**

### **Wstęp**

Nabywcy firm stanowią ważny aktyw, który generuje wpływy przedsiębiorstwa, rentowność i informacje niezbędne w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych<sup>1</sup>. W ostatnich dekadach zarządzanie przedsiębiorstwem było ukierunkowane na redukcję kosztów lub ograniczenie ich wzrostu. Obecne warunki, określone mianem gospodarki konsumentów (Customer Economy), wymagają większej aktywności w pobudzaniu i zarządzaniu stroną popytową rynku<sup>2</sup>. Nabywcy przedsiębiorstwa stanowiący finansowy aktyw wymagają coraz bardziej precyzyjnego zarządzania, ponieważ wartość tego aktywu jest zmienna w zależności od rodzaju i etapu relacji klient - firma<sup>3</sup>. Zarządzanie wpływami generowanymi przez klientów jest niezbędne, ponieważ wielkość i terminowość wpływów przekłada się wprost na wartość przedsiębiorstwa i jego płynność finansową. Wartość przedsiębiorstwa mierzona jest bowiem jako stosunek przyszłych przepływów pieniężnych netto do średniego ważonego kosztu kapitału; przyszłe przepływy są natomiast pochodną wpływów ze sprzedaży i marży zysku operacyjnego pomniejszone o wydatki przedsiębiorstwa. Dla zapewnienia maksymalizacji licznika niezbędne jest, aby misja i strategie przedsiębiorstwa ukierunkowane były na wartości dla klientów, uwzględniające oferowanie innowacyjnych produktów i usług w celu ich satysfakcjonowania i zatrzymywania<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, a także R. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*. Dom Wyd. ABC, Kraków 2000.

<sup>2</sup> Zob. P. Seybold, *The Customer Revolution*, Random House 2002.

<sup>3</sup> Por. B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie wartością klienta*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2002 nr 2

<sup>4</sup> Por. B. Dobiegała-Korona, *Wartość przedsiębiorca a wartość klienta*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*. Praca zbiorowa pod red. n. E. Urbańczyka, Szczecin 2003.

## **1. Wpływ innowacji na wartość klienta**

Wartość przedsiębiorstwa budują wartościowi czyli rentowni klienci, z którymi firmy starają się kształtować relacje długookresowe, aby generowali oni wpływy i zyski na

stabilnym lub rosnącym poziomie. Wartość klientów określa się na różne sposoby. Najbardziej ogólnie wartość tę można określić w kategoriach wielkości generowanych wpływów, poziomu rentowności oraz informacji, które pozwalają maksymalizować ich wartość. Blattberg i Deighton definiują wartość konsumentów w kategoriach optymalizowania bilansu pomiędzy tym, co firma wydaje na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, oraz generowanymi przez nich wpływami i rentownością w cyklu życia klienta w firmie<sup>5</sup>.

Innowacje sprawiają, że przedsiębiorstwo wyróżnia się i przyciąga klientów, a to generuje wpływy i zyski. Konkurencja o klientów wymaga nieustannej innowacji, których wynikiem musi być stworzenie nowej wartości dla klientów. Innowacje współcześnie oceniane są w kategoriach klientów - czy jest ona tym, czego klienci potrzebują i czy będą skłonni za to zapłacić? Na tym polega nowe podejście do innowacji w przedsiębiorstwie.

Innowacje dostarczające nowych wartości klientom przejawiają się w postaci nowych produktów, technologii, idei, podejść i systemów, które muszą przekładać się na korzyść dla klientów, a te na satysfakcję i ich lojalność, a więc ich przywiązanie do firmy na podstawie ich pozytywnych doświadczeń, które zagwarantują wysoką ich rentowność.

Ani nowa technologia, ani nowy produkt bez akceptacji rynkowej, klientów i konsumentów nie jest innowacją - wskazuje Clayton M. Christensen, najwyżej współcześnie ceniony autorytet w dziedzinie innowacji<sup>6</sup>. Jednocześnie wskazuje dalej, iż innowacje to antycypowanie oczekiwań konsumentów i tego, co oni zaakceptują z wartości im oferowanych.

Klienci akceptują innowacje poprzez ich zakup i pozytywne odczucia. Wartości dostarczane klientom traktuje się jako innowacje, jeżeli:

---

<sup>5</sup> R. Blattberg, J. Dieghton, Manage Marketing by the Customer Equity Test, Harvard Business Review, July- August 1996.

<sup>6</sup> C. M. Christensen, Innovators Dilema

- 1) dostarczają klientowi rzeczywistych, istotnych korzyści, które klienci traktują jako unikalne,
- 2) oferta wprowadzona jest w czasie, w jakim oczekują jej klienci;  
jest to krytyczna cecha, gdyż opóźnienia wprowadzenia na rynek innowacji wiąże się z wyższymi kosztami i mniejszym zyskiem,
- 3) unikalne wartości dla klienta są dostępne dla nich, co przejawia się w akceptowanych kosztach, które chcą i mogą ponieść klienci w momencie zakupu i użytkowania innowacji. Innowacje jako działalność kreująca nowe wartości dla klientów muszą być ściśle ukierunkowane na wybrane segmenty lub grupy klientów i łatwo dające się zastosować na rynku. Podstawą tak rozumianych innowacji musi być pogłębiona wiedza o kliencie, jego potrzebach, możliwościach i preferencjach.

Innowacje zawsze były oparte na wiedzy, szczególnie nowej wiedzy, ukierunkowanej na poszukiwanie osiągnięć naukowych, technologicznych i społecznych. Jednakże nie każdy rodzaj wiedzy stanowiący zaplecze i źródło innowacyjności jest jednakowo ważny na każdym etapie rozwoju ekonomicznego<sup>7</sup>. Rodzaje niezbędnej wiedzy jako przesłanki innowacji różnią się w zależności od struktury rynku, istniejących przewag konkurencyjności.

Na przestrzeni wieków innowacyjność ewoluowała od oparcia jej na nowej technologii, przez nowe produkty, do ukierunkowania na wartości dla klientów. Współcześnie wiedza jako źródło innowacji jest silniej powiązana z rynkiem niż innymi rodzajami wiedzy. Zmiany te są pochodną ewolucji w definiowaniu pojęcia innowacji. Współcześnie podkreśla się, iż jedynie innowacja definiowana w kategoriach klientów może zapewnić sukces firmom.

Innowacje traktowane są jako podstawa rozwoju biznesu, konkurencji i wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W wyniku innowacji zachodzą istotne zmiany w zakresie i sposobie uruchamiania i wykorzystania posiadanych zasobów, prowadzące do zmian w pozycji strategicznej przedsiębiorstw. Pojęcie innowacji do ekonomii wprowadził J. Schumpeter, nadając jej rolę w kreowaniu zysku nadzwyczajnego oraz pojmowania roli przedsiębiorczości jako siły motorycznej procesów rozwoju. Choć obecnie innowacje mają ciągle rodowód w nowych pomysłach, to jego umiejscowienie w procesie produkcji

---

<sup>7</sup> Por. P. Drucker, *Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, 2002, nr 7.

zmieniło się istotnie. Istota tej zmiany wiąże się – jak podkreśla Z. Sadowski<sup>8</sup> - z tym, że nowa rola innowacji łączy się z nową rolą wiedzy w procesach gospodarczych. Innowacje zawsze były oparte na wiedzy, jednak obecnie o innowacyjności decyduje stała umiejętność zorganizowanego tworzenia i wykorzystywania wiedzy zarówno dla produkcji, jak też dla dalszego tworzenia nowej wiedzy i szybkiego jej przenoszenia do procesów innowacyjnych. Ciągły charakter procesu tworzenia nowej wiedzy sprawia, że również procesy innowacyjne nabrały charakteru ciągłego. Procesy wytwarzania produktów i wprowadzania ich na rynek wprawdzie nie tracą na znaczeniu, ale stają się zakończeniem, zwieńczeniem działań ważniejszych, polegających na przygotowaniu zasobu wiedzy, niezbędnego do realizowania tych procesów. Innowacyjność oznacza obecnie ciągły, usystematyzowany i sprawnie zarządzany proces przygotowywania zmian programów produkcyjnych, technologii, organizacji, systemów zarządzania i marketingu, a następnie wprowadzania ich w życie. Natomiast przedsiębiorstwa innowacyjne to takie, które umieją tworzyć, absorbować i kreować nowe wartości dla klientów przyczyniających się do lepszego zaspokojenia ich potrzeb.

W wyniku badań i dociekań wskazuje się na dwa główne źródła innowacji - podażowe jako wynik badań podstawowych i zasobów wiedzy dysponowanej przez społeczeństwo oraz – popytowe, które jest wynikiem indywidualnej przedsiębiorczości i wniosków wpływających ze zmian na rynku.

Aby innowacje skutecznie wspierały i podnosiły wartość klientów, muszą być spełnione następujące warunki po stronie firm:

1. identyfikacja klientów, którzy mogą pozytywnie ocenić nową wartość, opracować ich charakterystykę, określić potrzeby, aby podporządkować im swoje działania,
2. budowa zestawu wartości w postaci strategii obsługi klienta dostosowana do ich oczekiwań i możliwości w celu ich usatysfakcjonowania,
3. stworzenie programów związania najbardziej rentownych klientów, opartych na zaufaniu do innowacyjności firmy,
4. traktowania klientów jako źródła innowacji, ale i współtworzących innowacyjne wartości<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Z. Sadowski, *Współczesna rola innowacji w ujęciu teorii ekonomii*; w: Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki, red. nauk. E. Okoń-Horodyńska, wyd. PWE. Warszawa 2004, s.49-50.

<sup>9</sup> Por. B. Dobiegała-Korona, *Model współtworzenia wartości*

Klient był od dawna traktowany przez przedsiębiorstwa jako innowator. Nowość obecnego podejścia polega na czynnym włączaniu klientów, na zasadach partnerstwa, do stałej współpracy<sup>10</sup>. Klienci innowatorzy otrzymują od przedsiębiorstwa specjalne narzędzia (oferowane przez nowoczesną technologię), które pomagają mu w tworzeniu ofert (wartości) maksymalnie pasujących do ich potrzeb i oczekiwań. Inwestycje w klienta w tym znaczeniu powodują, iż innowacje przynoszą obustronne korzyści; przedsiębiorstwo zyskuje pewnego odbiorcę, zyskuje informacje oraz pozytywne odczucia, co przekłada się na wzrost wartości klienta dla firm; klienci zaś otrzymują te wartości, których oczekiwali i które wspólnie tworzyli.

Innowacje muszą być podstawą każdej strategii biznesowej nastawionej na wzrost wartości klientów, bowiem są główną siłą napędową zarówno dla wzrostu dochodów, jak i rentowności.

Strategie biznesowe przedsiębiorstwa ukierunkowane na budowę wartości klienta przez innowacje muszą być jednocześnie ukierunkowane na następujące działania:

1. ekspansję w nowe produkty, usługi i rynki;
2. zmianę lub poszerzenie oferowanych typów wartości dla klientów, przechodząc od produktów materialnych do intelektualnych;
3. dodawanie nowych technologii i procesów;
4. poszerzanie dostępu do nowoczesnych aktywów przez partnerstwo.

Innowacje dostosowane do potrzeb i oczekiwań klientów uruchamiają siłę napędową, która przynosi efekty w czasie, bowiem wpływy z innowacji wyprowadzanych na rynek, najpierw rosną a następnie zmniejszają się i produkty stają się coraz mniej rentowne, aż do całkowitego zaniku rentowności

Wartość dla klienta jako podstawa innowacji musi się odnosić zarówno do innowacji ciągłych (nazwanych niekiedy inwencją lub imitacją), jak i innowacji destrukcyjnych, przełomowych<sup>11</sup>. Różnicę może dystans czasu od identyfikacji problemu konsumenta do jego rozwiązania oraz sposób podejścia firmy do poszukiwania sposobów jego rozwiązania. Scenariusz odgórny występuje wówczas, gdy firma rozwija zaplecze naukowo-badawcze (lub wiąże się z inną jednostką organizacyjną), jednakże u podstaw badań musi być idea innowacji jako

---

<sup>10</sup> S. Thomke, E. Von Hippel, Customers as Innovators, A New Way to Create Value, Harvard Business Review, 2002, nr.4.

<sup>11</sup> Por.: The Innovation Challenge, red. David Hussey, Wiley, West Sussex 1997, s. 216-218

zgodnej z potrzebami rynku, jako wartości dla klienta w rozwiązywaniu jego problemu. Założeniem rozdysponowania zasobów przeznaczonych na badania i rozwój musi być ocena przewidywanych wartości dla klienta.

Scenariusz oddolny jest oparty w większym stopniu na pogłębionych relacjach firmy z konsumentem, którego obserwacje lub współpraca z nim mogą doprowadzić firmę do rozwiązania jego problemu<sup>12</sup>.

Oparcie innowacji na wartości dla klienta stanowi podejście odmienne od tradycyjnego, opartego na poszukiwaniu i wprowadzaniu nowych produktów jako nadziei na sukces rynkowy. W tradycyjnym podejściu firmy najpierw pracują nad nowym produktem, a następnie poszukują dla niego nabywców. Podejście to jest związane z wyższym ryzykiem, że nabywcy nie zaakceptują tego produktu. Często także, aby zapewnić sobie wyższą rentowność, firmy ograniczają koszty na produkcję i promocję takiego produktu, a to oznacza ograniczanie wartości dla klientów i w końcu ich utratę.

Podejście do innowacji, jako wartości dla klienta, tworzy warunki ograniczenia ryzyka dla przedsiębiorstwa, że innowacja nie odniesie sukcesu na rynku, a jednocześnie stanowi dobrą podstawę do tworzenia i rozwoju portfela innowacji jako sposobu lepszego i kompleksowego rozwiązywania problemów klienta.

Tradycyjne zarządzanie portfelem produktów prowadzi do ograniczenia ryzyka firm przez strategię dywersyfikacji ofert dla klientów. Budowa portfela produktów innowacyjnych, opartych na zestawie wartości dla klienta, również wiąże się z ograniczeniem ryzyka przez dywersyfikację wartości, ale dodatkowo może posiadać tę zaletę, że kompleksowo zaspokoi potrzebę, co jest zgodne z oczekiwaniami konsumentów.

## **2. Rodzaje strategii innowacji wartości**

Pomimo różnorodności podejść do pojęcia strategii oraz jej rodzajów zawsze występują kategorie: wizji, rynków, produktów (coraz częściej wartości) i modeli działania. Choć kategorie ujęte w pojęciu strategii niewiele się zmieniają, to zmieniają się ich charakterystyki, jako wyraz zmieniających się cech otoczenia, sposobów konkurencji oraz doświadczeń zarządzających.

---

<sup>12</sup> Zob.: B. Dobiegała-Korona, Zarządzanie wartościami dla klienta (wybrane aspekty) [w:] W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Strategie innowacji są przedmiotem zainteresowań bardzo wielu autorów a przede wszystkim praktyków. Współcześnie istnieje ogólna zgoda co do tego, że innowacje mają charakter dynamiczny, różne jest ich nasilenie w czasie, a rynek uznaje się jako czynnik sprawczy innowacyjności podmiotów gospodarujących.

„Przedsiębiorstwa, które tworzą i realizują strategie innowacyjne, - podkreśla W. Janasz - funkcjonują w określonym otoczeniu i z tego względu powinny brać pod uwagę uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Strategie innowacyjne powinny odzwierciedlać ich usytuowanie w mechanizmie funkcjonowania przedsiębiorstwa(...). Strategie innowacyjne przedsiębiorstw ukierunkowują ich działalność na synergiczne przetworzenie i przemieszczenie zasobów w celu tworzenia dodatkowych wartości dla podmiotów i jego klientów”<sup>13</sup>.

Z powyższego wynika, iż budowa i wzrost wartości klientów dla firmy muszą uwzględniać strategie innowacji. W zakresie podejścia do innowacji oraz strategii innowacji, na podstawie doświadczeń i działalności przedsiębiorstw oraz ich porządkowania w licznych pozycjach literatury, można - moim zdaniem - wyodrębnić trzy rodzaje strategii skierowanych na kreowanie wartości dla klientów z uwzględnieniem ryzyka oraz dostępu do zasobów niezbędnych do ich realizacji. Należą do nich:

1. Strategie innowacji tworzące nowe branże;

strategie te są skierowane na dostarczanie wartości, które zaspokajają nowe potrzeby klientów lub zupełnie inne metody zaspokajania już istniejących potrzeb; kreują one branże, które wcześniej nie istniały.

2. Strategie innowacji oparte na poszerzaniu ram istniejących branż;

strategie te polegają na dodawaniu wartości dla klienta w ramach istniejących branż lub połączeniu wartości różnych branż, tworząc nowy sposób zaspokajania potrzeb; strategie te i wartości dostarczane klientom poszerzają rozumienie istniejących branż.

3. Strategie oparte na budowie portfela innowacji;

strategia ta polega na dodawaniu wartości, które prowadzi coraz bardziej do zintegrowanego zaspokajania określonej potrzeby klienta.

Budowa każdego rodzaju strategii innowacji z ukierunkowaniem na budowę wartości klientów musi następować w sekwencji:

---

<sup>13</sup> W. Janasz red.nauk. Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s.79-80.

- określenie wartości dla klienta, czyli użyteczności (korzyści), którą firma może mu oferować;
- określenie ceny, którą klient może i zechce zapłacić za tę wartość;
- wyznaczanie kosztów wytworzenia i dostarczenia wartości dla klienta, co pozwoli oszacować poziom różnicy pomiędzy ceną i kosztami, a więc korzyści jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo tworząc wartości dla klienta;
- możliwość zastosowania strategii, czyli z jakim powodzeniem przedsiębiorstwo może wprowadzić tę strategię wartości do praktyki, uwzględniając czas i skuteczność działań operacyjnych.

Każdy rodzaj strategii i innowacji jest związany z ryzykiem, jednakże każda z trzech wyróżnionych rodzajów strategii ma swój własny poziom ryzyka.

Każda strategia musi być oceniona z punktu widzenia następujących najważniejszych rodzajów ryzyka:

- ryzyko związane z możliwością i umiejętnością przewidywania przyszłych potrzeb klientów;
- ryzyko związane z dostępem do nowych zasobów;
- ryzyko percepcji innowacji przez klientów;
- ryzyko związane z motywacjami pracowników do tworzenia nowych wartości;
- ryzyko związane z polityką prowadzoną w przedsiębiorstwie i ograniczeniami możliwości łączenia interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

Strategie innowacji wartości odnoszą sukces, jeżeli klienci pozytywnie zareagują i zaakceptują wartości kierowane do nich.

W celu zatrzymania osiągniętego poziomu wartości kapitału klienta lub w celu jego podwyższania przedsiębiorstwa muszą sobie zapewniać ciągły proces innowacji oraz chronić je przed naśladownictwem.

Praktyka firm wskazuje, iż skuteczne bariery ograniczania naśladownictwa mogą chronić innowacje (zależnie od rodzaju) nawet do piętnastu lat, co wynika z następujących przesłanek:

- innowacja wartości początkowo jest oceniana przez konkurentów jako nietrafiona;
- ogólna opinia o spójności marki często ogranicza działania firm w ramach działalności tradycyjnej;
- nowe wartości mogą zagrozić opinii o spójności marki i wizerunku aktualnego modelu biznesowego;
- wielkość popytu na tę wartość może wyczerpywać firma, która weszła jako pierwsza;

- koszty lub ograniczenia prawne mogą nie dopuszczać konkurencji;
- silna pozycja rynkowa innowatora wartości, może postawić w niekorzystnej sytuacji naśladowców wobec dostawców;
- naśladowcy rzadko mają wystarczającą siłę, by odciągać klientów od pionierów;
- powielanie innowacji wartości wymaga zmiany polityki w firmach, a to opóźnia wejście na rynek.

### **3.1 Strategia innowacji tworząca nowe branże- istota i ryzyko**

Cechą wyróżniającą strategię opartą na budowie nowych branż jest to, że polega ona na stworzeniu kluczowych cech konkurencyjności, a nie nowego produktu, czy usługi<sup>14</sup>.

Kluczowe cechy konkurencyjności zapewniać mają znaczący wkład w budowę przyszłej wartości dla klienta, a ta ma budować wartość klienta dla firmy. Wiąże się to też z budową pozycji przywództwa firmy w przyszłej branży.

Kluczowe cechy konkurencyjności tworzące przestrzeń konkurencyjną pozwalają bowiem firmie dynamicznie reagować na zmieniające się potrzeby klientów, lepsze dostosowanie wartości (korzyści) dla klienta, bardziej kompleksowo zaspokoić potrzebę (dostarczyć wiązkę wartości rozwiązujących problem klienta) a także nadążać za indywidualizacją tych wartości.

„Kluczowe cechy konkurencyjności to zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści”, piszą autorzy książki pt.

„Przewaga konkurencyjna jutra”<sup>15</sup>.

Budowanie nowych kluczowych cech konkurencyjności w nowej branży oznacza zdolność firmy do oferowania określonej kategorii korzyści dla klienta, a nie do tworzenia produktu w układzie rynek/produkt.

Oznacza to szersze i dynamiczne podejście do wartości dla klienta, jak również konieczność głębszego zrozumienia korzyści dla klienta, nawiązującego do rozwiązania jego problemu.

(np. Sony- „kieszonkowość” i miniaturyzacja).

Takie podejście do innowacji nie oznacza konkurencji produkt kontra produkt lub jedna jednostka kontra druga jednostka organizacyjna. Budowanie cech konkurencyjności jest dużym wyzwaniem korporacyjnym lub ich aliansów (np. Wal- Mart jako twórcą systemu logistyki).

---

<sup>14</sup> G. Hadel, C. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przyjmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Man Book, Warszawa 1999, s.167.

<sup>15</sup> Tamże.

Kluczowe cechy konkurencyjności, jak wyżej wskazano, mają znaczenie długookresowe, bowiem umiejętności i doświadczenia firmy mogą pozwolić kreować wiele wartości, zmieniać je z czasem, co zapewnia utrzymanie klientów w dłuższym okresie, zapewniając ciągłość istnienia firmy i jej wysoką wartość.

Kluczowe cechy konkurencyjności są zarówno wynikiem jak i źródłem przyszłych działań w zakresie badań i rozwoju (przemysł farmakologiczny np. w zakresie profilaktyki zdrowia lub kosmetyki).

Kluczowe cechy konkurencyjności, aby rzeczywiście prowadziły do sukcesu w innowacji, muszą wносить duży wkład w tworzenie wartości dla klienta, uwzględniając jego punkt widzenia. Cechy konkurencyjności kluczowej są takimi umiejętnościami, które dostarczyć mogą zasadniczych korzyści, a rozróżnienie pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi cechami konkurencyjności dotyczy zdolności do dostarczania klientom kluczowych i niekluczowych wartości przez niego dostrzeganych.

Z punktu widzenia klienta, kluczowa cecha konkurencyjności musi rozwiązywać jego ważny problem, ale z reguły nie jest przez niego dostrzegana jako złożony problem technologiczny, doświadczalny itp. Klient postrzega korzyść rozwiązującą jego problem a nie technologiczne niuanse procesu produkcji. Stąd ważna rola marki firmy i zaufania klienta do marki.

Klienci są ostatecznym sędzią wyrokującym, czy dana cecha stanowi o kluczowej konkurencyjności czy też nie. O skuteczności takiego podejścia do innowacji rozstrzygające mogą być odpowiedzi na pytania:

- jakie wartości dla klienta kreuje nowa branża ?
- za co klient będzie płacił ?
- ile klient jest skłonny zapłacić za te wartości ?
- które z wartości są najważniejsze, a które mniej ważne ?

Cechą kluczową konkurencyjności nie może być taka, która już na rynku występuje u konkurentów lub może być łatwo skopiowana.

Kluczowa cecha konkurencyjności to umiejętności, zdolności, doświadczenia firmy w obsłudze klienta.

Kluczowe cechy konkurencyjności zmieniają się z czasem. Każda branża ma swoje fazy w cyklach życia, dlatego jeżeli konkurenci szeroko będą je naśladować albo klienci otrzymają jeszcze inne wartości rozwiązujące ich problem, cechy te zanikają.

Podsumowując tę część rozważań, zrozumienie powiązania pomiędzy cechami kluczowymi konkurencyjności a korzyściami dla klienta (wartości) ma krytyczne znaczenie dla określenia tych cech, które mają charakter kluczowy i wpływają na wartość klienta dla firmy.

Punktem wyjścia tego rodzaju strategii innowacji jest przyjęcie długiego horyzontu czasu w konkurowaniu o klientów. W celu stworzenia nowej branży, firmy muszą określić lub wykreować zupełnie nową potrzebę i sposób zaspokojenia tej potrzeby, czyli muszą się ukierunkować na stworzenie nowych obszarów działalności. Strategia taka odpowiada na pytanie - czego klienci mogą potrzebować za 10, 15 lub 20 lat? U podstaw odpowiedzi na powyższe pytanie musi leżeć wizja transformacji sektorów gospodarki.

Charakterystyczną cechą tej strategii jest to, że powinna być transformowana w warunkach spokoju i rozważań, a nie kryzysu. Wiąże się to z koniecznością wysokich nakładów na analizę trendów przyszłości (ekonomicznych, technologicznych, demograficznych w stylach życia konsumentów), wysokich nakładów na badania naukowe itp.

Ten typ strategii wyprzedza dalece konkurowanie o przywództwo w zakresie produktów, sprzedaż i udział w obecnych rynkach.

Strategie oparte na kreowaniu przyszłości muszą być oparte na rozumieniu konkurowania jako konkurowania o udział w przyszłych szansach rynkowych, o przyszłą architekturę strategiczną, o umiejętność i możliwość kształtowania przyszłej struktury branż a także tempa uczenia się nowego rynku. Z jednej strony jest o konkurencja o maksymalizację pozyskiwania wiedzy, z drugiej minimalizację czasu potrzebnego do wyprzedzania innych firm, współcześnie na rynku szeroko rozumianym, bo globalnym.

Z przytoczonych wyżej kierunków działań, w przypadku przyjęcia strategii innowacji tworzących nowe branże wynika, że są to strategie o najwyższym poziomie ryzyka. Ryzyko to wynika z wielu czynników.

Po pierwsze, główna literatura przedmiotu i teorie przedsiębiorstw przede wszystkim wskazują na sposoby podejścia do konkurowania w ramach istniejących rynków, dających się wyodrębnić segmentów klientów, wzmacniania dynamiki sprzedaży, bądź pokazują jak konkurować obniżką kosztów i cen. Strategie innowacji kreujące nowe branże koncentrują się na odległej przyszłości, kiedy niewielka jest wiedza na temat struktury branż, potrzeb i preferencji klientów.

Po drugie, udział w możliwościach, które kreuje przyszłość musi opierać się na identyfikacji i kreowaniu nowych cech konkurencyjności firmy; te zaś są współcześnie przede wszystkim wynikiem konsekwentnie budowanej akumulacji kapitału intelektualnego niezbędnego do kreowania przyszłości, zanim ukształtują się jej wyraźne cechy.

Po trzecie, ten typ konkurowania nie opiera się na konkurowaniu udoskonalonymi produktami lub nowymi ich wersjami (liniami produktów) a to oznacza często konieczność odejścia od bieżącej struktury zaangażowania zasobów kapitałowych, ludzkich i organizacyjnych. Często wymaga to także wiązania rozdrobnionych zasobów jednej firmy lub łączenia wielu firm w tym przedsięwzięciu.

Po czwarte, współcześnie czas i przyszłość jest bardzo istotnym czynnikiem konkurowania. Produkty żyją coraz krócej, nowe produkty wymagają coraz krótszych okresów czasu do ich tworzenia, klienci żądają niemal natychmiastowej obsługi. Badania nad nowymi branżami wymagają okresu 10, 20 lat lub dłuższego, co oznacza, że ważna jest wytrwałość, ale i szybkość działania; tym, co daje motywację tym przedsięwzięciom musi być przekonanie o potencjale dostarczenia klientom nowych, zasadniczych korzyści, a to przełoży się na przyjęcie perspektywy wpływu na bieg wydarzeń a nie gwarancję maksymalizacji bieżących wyników finansowych.

Po piąte, wprawdzie istnieją pewne metody statystyczne pozwalające wyszacować przyszły potencjał wpływu innowacji na przyszłe wpływy i zyski (potencjał przyszłych rynków), ale nie istnieje taka gwarancja, która zapewni ich osiągnięcie. Zatem strategie te muszą opierać się przede wszystkim na zaangażowaniu emocjonalnym i intelektualnym w przyszłość, towarzyszącemu zaangażowaniu zasobów finansowych i materialnych.

#### **4. Strategie innowacji oparte na poszerzaniu branż**

Strategie innowacji oparte na tworzeniu nowych branż przyjmują, że granice branż są określone i przyjęte, reguły jej funkcjonowania są związane z konkurowaniem o udziały w rynku w ramach istniejącego popytu. Strategie innowacji mogą polegać też na poszerzaniu granic branż, a reguły gry rynkowej oparte są wówczas o kreowanie nowego popytu<sup>16</sup>. Jakkolwiek wiele firm zastosowało takie strategie, to jednak literatura na ten temat jest jeszcze dość skromna. Strategie te oparte są na fakcie, że branże zmieniają się, nieustannie ewoluują. Doskonalone są działania operacyjne, rynki się poszerzają, poszerzają się też oferty wartości dla klientów i zmieniają się reguły ich funkcjonowania, wiele firm odchodzi z tych branż a inne przybywają.

Na zmianę granic branż wpływ wywierają w szczególności:

- coraz szybszy postęp technologiczny, kreujący nowe wartości dla klientów,

---

<sup>16</sup> Por. W. Chan Kim, R. Mauborgne, Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna? MT Biznes, Warszawa 2005.

- coraz silniej narasta bariera popytu (podaż przewyższa popyt),
- poszerzanie się rynków i dostępu do zasobów światowych jako wynik globalizacji,
- poszerzają się lub zanikają rynki niszowe,
- w coraz szybszym tempie rośnie indywidualizacja obsługi klientów,
- zaostrza się wojna cenowo - kosztowa oraz promocyjna między przedsiębiorstwami.

Konkurencja oparta na poszerzaniu branż wiąże się z konkurowaniem poprzez tworzenie nowych obszarów rynkowych, często pomiędzy lub łącząc działania różnych branż. Ma to charakter innowacji wartości, przedsiębiorstwa z danej branży, zamiast walczyć o udział w koszyku klienta związany z popytem na tę samą wartość, oferują tworzenie nowej wartości dla nabywców, w której nie istnieje konkurencja. Innowacje te mogą łączyć wartości danej branży z wartością innej branży. O ile walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami o udział w koszyku klienta określonej wartości (bez innowacji), prowadzić może do przyrostów niewielkich (firmy dążą do zatrzymywania klientów), o tyle wartość w połączeniu z innowacją prowadzić może do dużych sukcesów. Do spektakularnych sukcesów zastosowania strategii innowacji zalicza się CNN z wiadomościami w czasie rzeczywistym, Chryslera, który wprowadził miniwan. Sukcesy w zastosowaniu tych strategii w równym stopniu dotyczyły i mogą dotyczyć zarówno małych, jak i dużych firm, o długim lub krótkim czasie funkcjonowania, zarówno w branżach o ugruntowanej pozycji, jak i nowych. Autorzy książki pt. „Strategia błękitnego oceanu”, wskazują, iż innowacja wartości sprzeciwia się jednemu z najpowszechniej uznawanych dogmatów strategii bazującej na konkurencji: wyborowi kompromisu między wartością a kosztami. W przypadku tej strategii często udaje się pogodzić nowe wartości jako wyjątkowe z niskimi kosztami, co może być źródłem ich sukcesów w walce konkurencyjnej. Innowacja wartości jest tworzona w obszarze, w którym działania firmy korzystnie wpływają zarówno na strukturę kosztów, jak i na wartość oferowaną nabywcom<sup>17</sup>. Ideą przewodnią tej strategii jest zorientowanie całej działalności na skoku wartości zarówno dla klientów, jak i wartości firmy. Przyjmuje bowiem ona założenie, że granica i struktura branży nie są zadane z góry i mogą być poddane restrukturyzacji poprzez dążenie do wyjątkowości, albo dużej obniżki kosztów jako wartość dla klienta.

Strategie innowacji polegające na poszerzaniu branż związane są z następującymi rodzajami ryzyka:

---

<sup>17</sup> Tamże, s.31 i 36.

1. ryzyko percepcji; poszerzanie ram branży wymusza na wszystkich pracownikach konieczność otwarcia się na potrzebę zmiany strategicznej; jeżeli poziom sprzedaży gwałtownie nie załamuje się, zmiany w przedsiębiorstwach postrzegane są jako zbędne;
2. ryzyko związane z ograniczonymi zasobami. Im większy stopień odejścia od przeszłości i teraźniejszości, tym trudniejsze jest pozyskanie zasobów w rozumieniu ich poziomu i rodzaju (nowe działania wymagają nowych jakościowych zasobów); choć w długim okresie zmiany prowadzą do oszczędności zasobów, to początkowy budżet może wymagać silnych zabiegów.
3. ryzyko związane z motywacją. Każda zmiana nosi znamiona niepewności, ale często towarzyszą jej trudności w jasnym przedstawieniu obrazu, do którego firma ma zmierzać. Wymaga to szczególnie silnego zmotywowania pracowników i konsekwencji w osiągnięciu przyszłych zamierzeń.
4. polityka prowadzona przez akcjonariuszy, radę nadzorczą, menedżerów, załogę i ich przedstawicieli. Każda grupa ma swoje cele i interesy, ich pogodzenie w odniesieniu do przyszłości może być trudne i obarczone dużym ryzykiem.

## **5. Strategia budowy portfela innowacji**

Nowe podejście do budowania portfela innowacji jest związane z traktowaniem zawartości portfela jako strumienia, w którym dodawane oferty (produkty i usługi) stanowią coraz bardziej zintegrowane ze sobą wartości dla klienta, składające się na coraz bardziej kompleksowe rozwiązanie jego problemu.

Tak pomyślana budowa portfela zaczyna się od zidentyfikowania problemu konsumenta i kreowania pierwszej innowacji, jako możliwości rozwiązania jego problemu. Jeżeli inicjatywa przedsiębiorstwa zostanie pozytywnie oceniona przez rynek (klienta), rozpoczyna się proces doskonalenia (rozwoju) pierwszej wartości i dodawania wciąż nowych, uzupełniających, aż do kompleksowego i zróżnicowanego zaspokojenia potrzeby konsumenta przez cały portfel produktów i usług i po związanie klienta z firmą (lojalności klienta np. przez wysokie koszty klienta, zmiany dostawcy). Takie podejście do budowy i zarządzania portfelem innowacji jest ukierunkowane na podstawowy cel przedsiębiorstwa (zarządzanie wartościami dla klienta), ale prowadzi też do ograniczenia ryzyka (kolejne

innowacje są pochodną sprawdzonego sukcesu rynkowego) oraz budowania silniejszej pozycji rynkowej (zebrania całego popytu związanego z daną potrzebą konsumenta).

Równocześnie prowadzi to do ograniczenia luki pomiędzy intuicyjnym poszukiwaniem nowego produktu przez przedsiębiorstwo a tym, co może być rzeczywiście nabywane przez klientów, a to stanowi tworzenie lepszych kryteriów oceny projektów innowacyjnych.

Podjęcie do budowy portfela innowacji (produktów i usług), na podstawie wartości dla klienta tworzy naturalne powiązanie działalności przedsiębiorstwa z zewnętrznymi warunkami: potrzebami konsumentów, dynamiką rynku, rozwojem konkurencyjności i zmianami w technologii. Zbilansowanie wartości ujętych w portfelu może zapewnić wyższą satysfakcję klientów, zaś firmom zapewnić bardziej racjonalne i ostrożne inwestowanie zasobów, dostosowanie czasu i zakresu dostarczanych wartości dla klienta do jego potrzeb oraz percepcji wartości.

Oznacza to jednocześnie poszerzenie podejścia do definiowania portfela innowacji, jako kompleksu wartości dla klienta nie osadzonych w możliwościach wewnętrznych firmy, a w zewnętrznych warunkach rynkowych, co może zapewnić wyższą zdolność konkurencji takiego portfela. Portfel innowacji zbudowany na poszukiwanych wartościach dla klienta obejmować musi także technologie, na których wytwarzane są wartości i infrastrukturę, która podtrzymuje całą działalność firmy.

Potencjalne produkty i usługi stanowiące portfel innowacji muszą mieć zdolności dodawania innowacji (dodawania wartości), aby stać się strumieniem ciągle wzbogacanym o nowe wartości. Bez zdolności do dodawania wartości dla klienta, innowacja może być nieopłacalna, ze względu na skracające się cykle życia produktów i rosnące budżety inwestycyjne.

Innowacje mogą mieć wiele strategicznych form, od prostych produktów lub usług do kompleksowego modelu biznesowego.

Podczas wprowadzania każdej z tych innowacji, firmy muszą zawsze myśleć w kategoriach problemów i korzyści dla klientów. Również firmy muszą myśleć w kategoriach portfela innowacji, a zatem jak rozwinąć pierwszą, początkującą innowację w strumień innowacji dających się skomercjalizować.

Innowacja biznesowa bez dodawania wartości dla klienta może nie prowadzić do powodzenia, zwrotu całego budżetu inwestycyjnego. Innowacja zawsze musi mieć określony

cel (przyczyna-skutek). Zrozumienie kryteriów innowacji jako wartości dla konsumenta i myślenie z optyki zewnętrznej firmy, zapewnia firmie innowacje ze sprecyzowanym celem.

Najpełniejszy skutek innowacji zapewnić może firma włączając klienta w proces planowania portfela innowacji (współtworzenie wartości).

Naukowe podejście w budowie portfela musi się rozpocząć od pozyskiwania danych o konsumentach, które nie zawsze są artykułowane lub uświadamiane przez samych konsumentów. Zgodnie z metodą naukową, wymagane jest zidentyfikowanie problemów i otoczenia, w którym żyją i pracują klienci. Bardzo istotne jest też zrozumienie, dlaczego takie problemy występują oraz jak można je rozwiązać, aby klient był usatysfakcjonowany.

Punktem wyjścia w procesie zarządzania portfelem innowacji jest ciągły proces identyfikowania szans (problemów konsumentów) i zintegrowanie działań, prowadzących do rozwiązywania tych problemów.

Zarządzanie portfelem innowacji musi mieć charakter procesu i powinien obejmować następujące jego etapy:

**1. Zrozumienie wartości dla klienta jako podstawy budowy portfela innowacji.** Odpowiedzi co wytwarzać należy szukać w celach, do których dążą konsumenci, motywacji ich działań oraz stylach życia. Wartością jest tylko to, co klienci oceniają jako ważne w rozwiązywaniu ich problemów. Zrozumienie wartości poszukiwanych przez klientów musi uwzględniać ich hierarchię (ranking) z perspektywy konsumenta.

**2. Optymalizacja portfela innowacji,** rozumiana jako ujęcie w portfelu najpierw pierwszej innowacji dostosowanej do potrzeby konsumenta i jeśli rynek pozytywnie zareaguje na tę innowację, rozwijać stopniowo i maksymalnie ofertę kompleksowych wartości dla klienta. Dodawane wartości powinny przyczyniać się do coraz wyższego poziomu satysfakcji konsumentów.

**3. Zapewnienie dopływu ciągłych danych o klientach, ich problemach i doświadczeniach,** percepcji wartości oraz wartości klientów dla firmy weryfikujących uwzględnieniem wartości kreowanych przez portfel klientów firmy. Wszystkie działania na rzecz innowacji muszą być oparte na zwrocie inwestycji<sup>18</sup>.

**4. Uelastycznienie organizacji i oparcie jej na procesowym zarządzaniu.** Kiedy przedsiębiorstwo jest ukierunkowane na klienta, kultura i strategia muszą się zmieniać,

---

<sup>18</sup> Por. B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta a wartość dla klienta*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 2006, nr 1.

wszyscy zatrudnieni muszą rozumieć swoje nowe role w identyfikowaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów.

### **Zakończenie**

Opisane rodzaje strategii innowacji skierowane na wzrost wartości klienta dla firmy stanowiąc muszą główny sposób myślenia.

Jakkolwiek wyróżnienie tych trzech rodzajów w ujęciu teoretycznym jest możliwe i w miarę łatwe do scharakteryzowania, to w praktyce często one nachodzą na siebie, lub trudno jest jednoznacznie je oddzielać.

Jednakże takie spojrzenie na konkurowanie przedsiębiorstw i wzmacnianie jego wartości może przynieść klientom firm jak i samym firmom wysokie korzyści.