

Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia

<https://doi.org/10.33141/po.2003.78.08>

Andrzej Chodyński

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (762/763), 2003, ss. 31-33
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wstęp

Profesor Krzysztof Oblój w swojej książce *Tworzywo skutecznych strategii* wskazuje na różne możliwości tkwiące w dezintegracji łańcucha wartości, w poszukiwaniu najlepszych innowacyjnych modeli biznesu [6].

Na zakończenie swych poszukiwań pisze „[...] Może najprostszym, choć zarazem najtrudniejszym sposobem, jest powrót do tradycyjnych wartości oraz włączenie do modelu biznesu firmy proekologicznego nastawienia, społecznej odpowiedzialności i troski o losy firmy i jej pracowników”.

Sądzę, że propozycje powrotu do tradycyjnych wartości nie muszą być jednak sprzeczne z alternatywą innowacyjnych modeli biznesu. Wariant taki, łączący obie te propozycje, może być wybierany w szczególności w firmach w sektorach starzejących się, uciążliwych dla środowiska naturalnego, gdzie ekologia może stanowić ważny czynnik wyboru ścieżki rozwoju. Może ona być podstawą strategii konkurencyjnych lub relacyjnych, kształtując odpowiednio orientację marketingową firm [2, 3].

Strategie te wiążą się z przemianą łańcucha wartości, ale mogą być również podstawą działań integracyjnych [4].

Ze strony marketingowej nawiązują do koncepcji marketingu społecznego, tworzą powiązania określone przez marketing relacyjny (partnerski) i odpowiadają współczesnym założeniom Nowej Koncepcji Marketingowej.

Dezintegracja łańcucha wartości wcale nie oznacza przecież braku troski o losy firmy, a raczej dbałość o jej trwanie na rynku, choć w ramach innych modeli biznesu. Może przy tym nawiązywać do wartości przyjętych przez społeczność międzynarodową w ramach zrównoważonego rozwoju.



Wykorzystanie założeń Nowej Koncepcji Marketingowej, akcentującej centralne miejsce klienta, pozwala na tworzenie nowego wizerunku firmy, zaspokajającej potrzeby ekokonsumenów.

W tym wariacie przyjęte działania strategiczne wcale nie muszą odnosić się do zachowań w sektorach starzejących się, a tradycyjne wartości ekologiczne ujmowane są w ramach współczesnych założeń marketingowych.

Innowacyjność a ekologia

Pojęcie innowacyjności i innowacji posiada bogaty dorobek literaturowy. Nie wchodząc w zawilochi różnych podziałów sądzę, że istotne jest wydzielenie dwóch grup innowacji dotyczących działań (modeli) biznesowych:

■ Innowacyjność w ramach łańcucha wartości w wariantach:

- radykalnym, gdzie celem ekonomicznym jest zdobycie przewagi konkurencyjnej (w tym m.in. 4 modele biznesu proponowane przez K. Obłoję);
- umiarkowanym, związanym z integracją firm, poprzez lepsze wykorzystanie kompetencji tkwiących w istniejących łańcuchach wartości, np.: opartych na wyznawanych wartościach ekologicznych [4];
- umiarkowanym, poprzez zmiany (innowacje) organizacyjne (np.: TQM). Działania umiarkowane realizowane są z zamiarem poprawy sytuacji konkurencyjnej firmy.

■ Realizacja innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów (TPP), dla których, według podręcznika OECD, cele ekonomiczne dotyczą m.in. tworzenia produktów przyjaznych dla środowiska, podnoszenia jakości produktów, obniżenia poziomu zagrożenia dla środowiska [7]. Obniżenie tego poziomu zagrożenia odbywać się może przez dobór odpowiednich procesów lub doskonalenie istniejących. Oznacza to, że doskonalenie jakości produktów i procesów, w tym w odniesieniu do problematyki ekologicznej jest związane wprost z ekonomicznymi celami innowacji.

Takie ujęcie pozwala na usytuowanie TPP w zamierzeniach strategicznych firmy i tworzenie innowacyjnych biznesów. Pozwala na ujęcie innowacji oraz procesów innowacyjnych w perspektywie rozwoju firm, gdyż dotąd często proces innowacyjny analizowano jako wyizolowany ze strategicznych działań firmy.

Doskonalenie jakości produktów i procesów wiąże się z kolei z osiąganiem przez firmę kolejnych etapów jej rozwoju [2]. Przyjmuje się przy tym, że jakość produktu, którego miarą jest skuteczność uzyskania jego docelowych cech i właściwości, jest jednym z rezultatów jakości procesu [5].

Jakość procesu może być z kolei określana jako zdolność procesu w relacji do założonych celów.

Podjęcie procesowe wymaga szczególnej uwagi ze względu na fakt, że wiąże się ono również z działaniami w ramach łańcucha wartości.

Zmiany w łańcuchu wartości, w szczególności jego dezintegracja, stanowią podstawę do tworzenia nowych, innowacyjnych modeli biznesów. Myślą przewodnią tych zmian jest uzyskiwanie przez wydzielone bądź zmodyfikowane elementy łańcucha wartości odpowiednich przewag konkurencyjnych.

Wielkość przewagi konkurencyjnej w każdym ogniwie łańcucha wartości nabiera szczególnego znaczenia, gdyż nieefektywne działania lub ogniwa są usuwane przez firmy, co właśnie pozwala na tworzenie nowych biznesów. Prowadzi to do wzrostu roli strategii opartych na integracji poziomej, co pociąga za sobą zacieranie się granic gałęzi (branż). Często działania te oparte są na pionierskiej innowacji dotyczącej produktu lub technologii. Tworzy się nowy paradygmat strategii konkurencji oparty na rekonstrukcji łańcucha wartości.

Klasycznie, pionowo zintegrowany łańcuch wartości ulega dekonstrukcji głównie z powodu rewolucji informacyjnej, co wiąże się ze zmianami w ekonomice informacji na skutek radykalnego zwiększenia dostępu do niej, po znacznie niższych kosztach. Równocześnie następują zmiany w otoczeniu biznesowym, związane z innowacjami technologicznymi i umiejętnościami marketingu i sprzedaży. Oznacza to, że poprzednio posiadane umiejętności w zakresie produkcji czy dystrybucji tracą na znaczeniu.

W tej sytuacji poszczególne ogniwa łańcucha wartości kreujące własne przewagi konkurencyjne są podstawą tworzenia nowych biznesów. W miejsce dotychczasowych produktów i usług pojawiają się nowe, często o charakterze substytucyjnym. Szczęólnego znaczenia nabiera równocześnie wielkość przewagi strategicznej w każdym ogniwie łańcucha wartości. Traci na znaczeniu uśredniona przewaga konkurencyjna, występująca dotąd w zintegrowanych łańcuchach wartości. Nieefektywne działania lub ogniwa są usuwane przez firmy i postrzegane jako praktyka *outsourcingu*.

W tradycyjnym ujęciu gałęziowym (branżowym, sektorowym) firma, decydując się na funkcjonowanie w danej gałęzi, musi brać pod uwagę fakt, że gałęzie różnią się między sobą wrodzoną rentownością, zależną od ich struktury (wyniki badań wskazują jednak, że rentowność zależy w 46% od samej firmy, tylko w 16% od gałęzi, a w 38% zależy od czynników zewnętrznych, spoza firmy i gałęzi).

Generowanie zysków większych niż przeciętne w sektorze może nastąpić przez zapewnienie sobie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Analiza poszczęólnych ogniw łańcucha wartości firmy pozwala na wskazanie tych strategicznie istotnych działań, które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przejawiającej się w postaci niskiego kosztu lub dostarczania unikatowych korzyści w postaci wyróżniania się.

Działania te należy rozpatrywać na opartej na aktywach niematerialnych zasadach nowej ekonomii.

Stanowią one bazę do tworzenia podstaw strategii konkurencyjnych firm.

Wartość odnosząca się do uzyskanej pozycji konkurencyjnej firm (związana m.in. z wartością postrzeganą przez klienta) w ramach „starej ekonomii” wiązała się głównie z obniżką nakładów (kosztów) – V, a w nowej ekonomii – z ofertą, prezentowaną i postrzeganą na rynku (C). Stosunek C / V powinien być rozpatrywany w kontekście uzyskiwanej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. W tym układzie istotne jest, by zachowanie firmy dostosowane było do występujących kluczowych czynników sukcesu.

Czynniki te wiązać się mogą również z innowacyjnością i jakością. Podejście związane z łańcuchem wartości, traktowane w ujęciu procesowym, oznacza potrzebę zgodności procesów podstawowych z kluczowymi czynnikami sukcesu.

Należy podkreślić, że takie podejście wiąże się z koncepcją traktowania firmy jako zbioru procesów. W ujęciu tym o sukcesie firmy decydować będzie umiejętność identyfikacji i właściwej realizacji tzw. procesów krytycznych, których realizacja wiąże się z występującymi kluczowymi czynnikami sukcesu. Takim kluczowym czynnikiem sukcesu może być ekologia, szczególnie w sektorach starzejących się, np.: w branżach przemysłu ciężkiego. Problematykę ekologiczną należy rozpatrywać w odniesieniu do założeń zrównoważonego rozwoju.

Założenia te zakładają równoległą realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Ale analiza literatury wskazuje, że o ile w firmach dużych cele ekologiczne są już artykułowane, to dla firm małych i średnich są one bardzo słabo akcentowane. Firmy te nie postrzegają często ekologii w ujęciu kluczowych czynników sukcesu.

W literaturze przedmiotu określono podstawowe strategie ekologiczne oraz mierniki celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Realizacja celów ekologicznych wiąże się często z inwestycjami. Sądzę, że w znaczącej części służą one wprowadzeniu do rozwoju firmy, ale jako spełnienie minimalnych, prawnych wymogów ochrony środowiska, w tym związanych z karami i opłatami ekologicznymi.

Proponowany wskaźnik zagregowanej oceny ekologicznej firmy odnosi się do opłat z tytułu korzystania ze środowiska w stosunku do wartości sprzedaży [1]. Problem tkwi w tym, by cele ekologiczne były jednoznacznie kojarzone nie z kosztami, a korzyściami ekonomicznymi. Można to zrealizować włączając ekologię w realizację zamierzeń zapewniających przewagę konkurencyjną – a więc z działaniami innowacyjnymi i pro jakościowymi. Realizację tych zamierzeń w perspektywie długookresowej może zapewnić strategia innowacyjności i jakości ekologicznej [3].

Realizację założeń zrównoważonego rozwoju można rozważać również w kontekście dezintegracji łańcucha wartości. Ze względu na spełnianie istotnej roli ekologii w przemysłach tradycyjnych, zanieczyszczają

cych środowisko naturalne, szczególnie jej rola przypada w modelu Integratora, obejmującego (według propozycji K. Obłója) cały łańcuch wartości. Odpowiada on koncepcjom „starej ekonomii”.

Ale innowacje, tworząc produkty ekologiczne, wytworzone technologiami proekologicznymi, „bogate w wiedzę”, mogą funkcjonować w innych modelach, bardziej charakterystycznych dla „nowej ekonomii” (np.: model Dyrzygenta).

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że dezintegrację łańcucha wartości rozpatruje się głównie w aspekcie funkcji głównych. A przecież koncepcja „nowej ekonomii”, eksponująca rolę kapitału intelektualnego, powinna odnosić się do funkcji pomocniczych, np.: B + R czy zarządzania personelem. Wyeksponowanie roli B + R w dezintegracji łańcucha wartości może prowadzić do tworzenia nowego modelu – „innowatora”, jako podstawy do różnych form integracji między firmami [4].

Podsumowanie

Firmy, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, próbują realizować działalność związaną ze swoimi kluczowymi kompetencjami. Prowadzi to do przemian w łańcuchu wartości i zmian miejsca firm w tym łańcuchu. Takie zachowanie wiąże się z nowymi, innowacyjnymi modelami biznesu. Z drugiej strony coraz powszechniej ugruntowuje się przekonanie, że źródłem długotrwałej przewagi strategicznej jest innowacyjność produktu. Oznacza to, że innowacyjność działań biznesowych wiąże się z innowacyjnością (i uzyskiwaną jakością) procesów i produktów. Elementem tej innowacyjności może być ekologia. Ekologia stanowić może ważny czynnik tworzenia innowacyjnych modeli biznesu oraz być celem ekonomicznym działań innowacyjnych w obszarze produktów i procesów.

Andrzej Chodyński

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Kraków 2001.
- [2] CHODYŃSKI A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2002.
- [3] CHODYŃSKI A., *Innowacyjność i jakość w rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2003.
- [4] CHODYŃSKI A., *Marketingowy aspekt jakości ekologicznej w zarządzaniu rozwojem organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 41.
- [5] LISIECKA K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania, strategie, techniki*, AE, Katowice 2002.
- [6] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [7] *Podręcznik OSLO*, OECD 1997.

Autor – dr hab. inż., profesor Beskidzkiego Instytutu Tekstylnego oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.