



Model biznesowy źródłem przewagi innowacyjnej

Poszukując inspiracji do tworzenia rozwiązań zapewniających przewagę coraz więcej firm odwołuje się do innowacyjnych modeli biznesowych. Ważnym elementem modelu biznesowego jest wskazanie roli podmiotu w łańcuchu wartości, w jakim uczestniczy. Model biznesowy określa kto, co, komu, jakim kosztem i za jaką cenę dostarcza, czyli dostarcza opisu powstawania wartości dodanej w firmie. Należy podkreślić, że podstawą dobrze sformułowanego modelu biznesowego powinno być wskazanie, w jaki sposób firma zamierza osiągać rentowność, na jakim rynku lub w jakim miejscu łańcucha wartości działać, co zamierza oferować klientowi i kto jest dla niej klientem docelowym a także jak zamierza zorganizować swoje procesy biznesowe, aby jak najlepiej współpracowały na jej powodzenie.

Innowacyjne inspiracje

Poszukując możliwości zaproponowania innowacyjnego produktu (usługi) firmy koncentrują uwagę nie tylko na projektowaniu zmian w istniejących rozwiązaniach (posiadanych produktach, wykorzystywanej technologii, realizowanych procesach biznesowych). Wiele firm podejmuje wysiłki w kierunku poszukiwania idei, nowości, która pozwoli wykreować produkt (usługę) dotąd nie istniejący na rynku, zainteresować i przekonać do niego klientów, którzy dostrzegą (uświadomią sobie) potrzebę jego posiadania. Podejście takie występuje na świecie od wielu lat. Jest ono przeciwstawiane poglądowi, że przewagę strategiczną należy rozpatrywać w kontekście innych firm funkcjonujących na tym rynku (tzw. strategia czerwonego oceanu). Wytwarzanie tych samych produktów i dostarczanie wartości w stopniu większym niż czyni to konkurencja prowadzi do nasilania konkurencji i niekiedy podejmowania działań na pograniczu etyki (np. manipulowanie kosztami osobowymi, reklama wykraczająca poza powszechnie akceptowane granice). Rywalizacja ta odbywa się bowiem w przestrzeni wyznaczonej przez istniejący popyt na rynku. Wiele firm odchodząc od walki o znane terytorium stawia sobie pytanie o to, czy istnieje teren, który nie jest poznany i zidentyfikowany i czy na tym gruncie można zaoferować dobro, które znajdzie nabywców skłonnych za niego zapłacić. Działania takie mają charakter innowacji o najszerszym zakresie. Podejmowane są bowiem w celu wykreowania nowego popytu, wykreowania i dotarcia do nowych grup klientów. Wykreowanie nowego rynku odbywa się poprzez przekraczanie granic wyznaczonych przez dotychczasowe branże, dzięki czemu nie mają znaczenia działania konkurencji. Działania te



odbywają się niejako obok a nie wbrew dotychczasowym konkurentom. Wytworzona w ten sposób innowacyjna wartość wymaga wypracowania infrastruktury, w której będzie mogła zaistnieć. Oznacza to potrzebę podejmowania intensywnych działań we wszystkich elementach modelu biznesowego w taki sposób, aby komponenty modelu współprzyczyniały się do powodzenia całości przedsięwzięcia.

Determinanty przewagi innowacyjnej

Czynnikami sprzyjającymi budowaniu przewagi w oparciu o innowacyjny model biznesowy są zmiany w dostępności zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej. Do prowadzenia każdej działalności gospodarczej potrzebne są następujące kategorie zasobów:

- pracownicy, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem przyczyniają się do wytwarzania produktów (świadczenia usług) oraz kreowania innowacyjnych rozwiązań,
- zasoby fizyczne (infrastruktura, maszyny i urządzenia, środki transportu, surowce bądź materiały),
- zasoby finansowe dające podstawy płynnego funkcjonowania oraz będące synonimem wypracowanej nadwyżki ekonomicznej,
- informacje pozwalające wiedzieć o tym jak kształtują się krytyczne zjawiska tak wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji,
- czas reagowania na bodźce, kreowania i wdrażania zmian.

Rozpatrując wymienione czynniki w kontekście postępu technicznego w różnych dziedzinach techniki oraz w kontekście zmian w życiu społecznym (również w istotnym stopniu inspirowanych postępowaniem techniki) należy powiedzieć, że istotne wyzwanie innowacyjne odnosi się do ostatniego z wymienionych. Zwróćmy bowiem uwagę, że współczesna mobilność pracowników oraz możliwości wykonywania pracy zdalnej powoduje, że firmy mogą dysponować pracownikami (współpracownikami), których kompetencje są im w danym momencie najbardziej potrzebne.

Zasoby fizyczne warunkujące przebieg procesów wytwórczych nie muszą być własnością firmy, aby skutecznie realizować stawiane im zadania. Coraz powszechniej stosowane rozwiązania polegające na różnych formach współpracy podmiotów gospodarczych powodują, że podmiot prawny skupia się na realizacji pozyskanych zleceń (np. wytwarza taki asortyment produktów, na który otrzymał właśnie zlecenie nie



zastanawiając się gdzie i w jaki sposób sprzeda powstałe wyroby, gdyż za to odpowiada zlecający). Równocześnie surowce i materiały wymagane w procesie produkcyjnym z uwagi na rozwój transportu mogą być sprawnie dostarczone praktycznie do każdego wymaganego miejsca, jeśli to uzasadniają przesłanki ekonomiczne.

Jeśli chodzi o zasoby finansowe na rozpoczęcie bądź rozszerzenie skali prowadzonego biznesu można je pozyskać z bardzo bogatej oferty, nie tylko finansowania kredytem bankowym. Typowym warunkiem jest dobrze udokumentowany biznes plan, który pokazuje inwestorowi opłacalność projektowanego biznesu.

Krytycznym czynnikiem w zarządzaniu innowacyjnym biznesem jest sprawna komunikacja oraz dysponowanie wiarygodną i bieżącą informacją niezbędną w podejmowanych decyzjach. Wymóg ten w stosunku do informacji biznesowej był stawiany od dawna, jednak dopiero współczesna oferta IT dostarcza rozwiązań, dzięki którym możliwe staje się zdalne zarządzanie i dysponowanie informacją, która praktycznie bez istotnych z punktu widzenia zarządzania opóźnień dociera od źródła powstania do nadawcy, których może dzielić zarówno strefa czasowa jak i odległość geograficzna.

Pojawia się zatem pytanie, co decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji. Ostatnim wskazanym czynnikiem jest czas rozumiany, jako opóźnienie reakcji (podjęcia decyzji) od chwili zarejestrowania cech charakterystycznych zjawiska do opracowania rozwiązania. Firmy, które potrafią poradzić sobie z tym problem najsprawniej są najbardziej konkurencyjne. Sam fakt bowiem, że wiadomo jak rozwiązać problem lub fakt posiadania nowatorskiego rozwiązania nie stanowi o przewadze konkurencyjnej. Jest nią dopiero profit z wyprzedzającego wdrożenia na rynku.

Przykładem innowacyjnego modelu biznesowego, w którym można dostrzec omówione powyżej uwarunkowania innowacyjnego modelu biznesowego jest chińska firma Li Fung Limited [<http://www.lifung.com/eng/global/home.php>, z dnia 15.05.2010]. Istota działalności biznesowej tej firmy polega na kojarzeniu ze sobą następujących komponentów:

- krótkich serii produktów odzieżowych, które oferowane są w ekskluzywnych sklepach ulokowanych w miejscach odwiedzanych przez bogatych klientów,
- wyszukiwaniu oferty nowych kompozycji odzieżowych spośród prezentowanych na targach i pokazach mody na całym świecie,
- sprawnego uruchamiania procesu produkcji dedykowanych tkanin do wykonania zatwierdzonych kolekcji,
- sprawnego uruchamiania procesu produkcji gotowej odzieży i dodatków.



Czynnikiem gwarantującym firmie Li Fung Limited sukces jest sprawność podejmowania decyzji i czas reakcji. Istotą modelu biznesowego tej firmy jest kojarzenie partnerów biznesowych w kontekście celu strategicznego, jakim jest zaopatrywanie w ekskluzywną odzież szytą z dedykowanych tkanin bardzo wymagających klientów.

Profilowanie strategii technologicznej przedsiębiorstwa

Możliwością rozwoju firmy w zakresie stosowanej technologii jest profilowanie konkurencyjności. Można to osiągnąć realizując pięć kolejnych kroków (patrz tabela 1).

Tabela 1 Profilowanie konkurencji

Lp.	Kroki profilowania konkurencyjności	Opis
1	Zogniskowanie głównej działalności	Przedsiębiorstwo może posiadać wiele produktów oraz działać na wielu rynkach i dlatego też zyski może czerpać ze sprzedaży standardowego produktu konkurując cenami lub sprzedając produkty odpowiadające potrzebom klientów konkurując szybkością dostawy, wysoką jakością itp.
2	Zidentyfikowanie najlepszych zamówień	Przedsiębiorstwo powinno dokonać identyfikacji kryteriów zdobytych zamówień oraz zdefiniować czynniki pozwalające na konkurowanie np. minimalna cena, standardy jakości oraz czynniki pozwalające zdobywać zamówienia np. szybkość dostaw, lepszy stopień dostosowania produktu do wymagań klienta, wysoka jakość obsługi itp.
3	Zidentyfikowanie wymagań rynku	Przedsiębiorstwo musi ocenić czy jego produkty odpowiadają wymaganiom rynku i w jakim stopniu te wymagania spełniają. Jak duża jest różnica pomiędzy tym, co oferuje przedsiębiorstwo a tym czego oczekuje rynek. Tu także należy ocenić jak ta sprawa wygląda u konkurencji.
4	Zidentyfikowanie wewnętrznych możliwości	Przedsiębiorstwo powinno umiejętnie ocenić swoje możliwości innowacyjne w odniesieniu do obszarów zidentyfikowanych w punkcie 3. Należy odpowiedzieć na pytanie: Gdybyśmy mieli produkt odpowiadający lub lepszy niż wymagania stawiane przez klientów to, jaki on by był? Oraz jakie korzyści uzyskalibyśmy w efekcie stosowania procesu produkcyjnego – szybszego, lepszego jakościowo itp.



5	Przeprowadzenie benchmarkingu produktów najbardziej konkurencyjnych	Przedsiębiorstwo powinno dokonywać wyboru technologii na podstawie porównania bazującego na tym samym zbiorze kryteriów – technicznych lub rynkowych.
---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie? PARP 2006 s. 35].

Profilowanie konkurencyjności polega na dokonaniu oceny czy produkty i procesy technologiczne będące w posiadaniu przedsiębiorstwa odpowiadają potrzebom rynku oraz porównaniu własnych produktów i procesów technologicznych z tym, co posiada w swojej ofercie najważniejszy konkurent.

System wsparcia przedsiębiorców

Przedsiębiorcy poszukujący wsparcia w zakresie konstrukcji modelu biznesowego czy też wdrażania innowacyjnych rozwiązań w prowadzonej działalności mogą korzystać z bogatej oferty sieci: Krajowego Systemu Usług.

Krajowy System Usług oferuje polskim przedsiębiorcom cztery rodzaje usług, świadczonych przez wyspecjalizowane organizacje:

- Punkty Konsultacyjne KSU (PK KSU) – Punkty Konsultacyjne Krajowego Systemu Usług to profesjonalne usługi dla przedsiębiorców i osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Wyszkoleni Konsultanci PK KSU poprowadzą krok po krok przez poszczególne etapy związane z założeniem firmy, doradzą w podstawowych obszarach działalności tj.: marketing, organizacja, czy finansowanie przedsiębiorstwa, jak również pomogą w znalezieniu sprawdzonego i zaufanego partnera odpowiadającego wyspecjalizowanym potrzebom przedsiębiorcy.
- Ośrodki Krajowej Sieci Innowacji KSU (KSI KSU) – przeprowadzą w firmie analizę potencjału technologicznego oraz pomogą we wdrożeniu najlepszych rozwiązań innowacyjnych, dzięki którym przedsiębiorstwo zyska realną przewagę rynkową.
- Fundusze Pożyczkowe współpracujące w ramach KSU – udzielają pożyczek na finansowanie działalności inwestycyjnej, obrotowej oraz początkowego etapu rozwoju firmy.
- Fundusze Poręczeniowe współpracujące w ramach KSU – oferują możliwość poręczenia pożyczek, kredytów oraz wadium przetargowych, co ułatwia uzyskanie kredytu lub pożyczki.



Zofia Gródek-Szostak

Regionalny Punkt Konsultacyjny KSU w Małopolsce

Bibliografia:

1. Afuah A., Tucci C. L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2002.
2. Głodek P, Gołębiowski M. *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, Uniwersytet w Białymstoku – Wschodni Ośrodek Transferu Technologii, Białystok 2008.
3. Gródek-Szostak Z., *Audyt technologiczny – rola i znaczenie w zarządzaniu innowacyjnym przedsiębiorstwem*, „Euroekspert” nr 1/2010, Białystok 2010.
4. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
5. Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
6. Porter M.E., *Strategia konkurencji – Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes 2006.
7. Porter M.E., *The Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
8. ksu.parp.gov.pl