

JACEK WYSOCKI

Szkoła Główna Handlowa

JOLANTA RAK

Dr Irena Eris

INNOWACJE W STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Skomplikowany charakter współczesnej, opartej na technologii gospodarki globalnej zmusza przedsiębiorstwa do ciągłego podejmowania ryzyka i wykorzystywania szans, jakie pojawiają się w związku z rozwojem nowych rynków i produktów, a także w związku z nowymi potrzebami konsumentów. W tej sytuacji na znaczeniu zyskują przede wszystkim nowatorskie pomysły, które pozwolą znaleźć nowe i praktyczne zastosowania dla rozwiązań istniejących na rynku lub w organizacji bądź też spowodują odkrycie zupełnie nowych, zapewniających pełną satysfakcję wartości dla klienta. Pomysły te mogą być efektem zamierzonych i opartych na badaniach działań, twórczej współpracy z partnerami biznesowymi i konkurentami, rezultatem przypadku lub splotu dogodnych okoliczności, a nawet szczęścia. W praktyce stają się one impulsem do niekonwencjonalnych zmian, mających na celu rozwój i zagwarantowanie firmie długotrwałego sukcesu rynkowego.

Dążenie do zmian należy postrzegać w kategorii zjawiska pozytywnego i twórczego, wręcz konieczności, bez której nie mógłby dokonywać się postęp

w otaczającym nas realnym świecie. Sukces osiągają głównie te firmy, które potrafią dostrzec potrzebę wprowadzania zmian, samodzielnie wprowadzają te zmiany i umiejętnie z nich korzystają. Zmiany kreują nowości, udoskonalenia lub ulepszenia, których synonimem jest innowacja. I dlatego właśnie innowacja staje się coraz skuteczniejszym sposobem w walce o tak bardzo poszukiwaną dzisiaj przewagę konkurencyjną, sposobem wymagającym jednak inwencji i wiedzy. Wiedza i nauka odgrywają tu szczególną rolę, gdyż mają za zadanie pomóc organizacji nie tylko w nowym wykorzystywaniu tradycyjnych zasobów, ale i w tworzeniu zupełnie nowych koncepcji i potrzeb¹. Dostarczają też umiejętności odnajdywania potencjalnych szans pojawiających się zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji, a następnie ich skutecznej adaptacji koniecznej do realizacji określonych celów przedsiębiorstwa, między innymi takich jak dążenie do poprawy jakości własnego funkcjonowania lub polepszenie relacji z otoczeniem.

Wskazania odnośnie do wiodącej roli innowacji wpływającej na poziom konkurencyjności są widoczne w zachowaniach wielu współczesnych organizacji. Dotyczy to głównie dużych podmiotów działających na rynku globalnym, dla których wprowadzenie nowych rozwiązań przekłada się na możliwość zdobycia pierwszeństwa w kreowaniu nowych produktów i usług, poszerzenie rynków zbytu, dywersyfikację działalności, ograniczenie kosztów oraz poprawę dotychczasowej efektywności działania, co skutkuje osiągnięciem przewagi konkurencyjnej.

1. Strategiczne znaczenie innowacji

Potrzebę stosowania innowacji zauważa dzisiaj coraz więcej organizacji, nie tylko nowych i przedsiębiorczych, których misją jest zdobywanie nowych rynków, ale przede wszystkim tych dobrze prosperujących i o ugruntowanej pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa dostrzegają, że brak działań innowacyjnych będzie ograniczeniem dla ich sukcesu rynkowego, utożsamianego z silną pozycją konkurencyjną oraz wzrostem wartości firmy. Dlatego też nie

¹ Por. J. Wysocki, *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość, SOOIPP Annual 2008*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 25.

widzą swojej przyszłości bez badań i wprowadzania nowych technologii, produktów czy zmian organizacyjnych². Jest to konsekwencją upowszechniania się poglądu, że innowacje nie są czymś niezwykłym, nieosiągalnym i zarezerwowanym wyłącznie dla najbogatszych. Myśl o własnym rozwoju motywuje przedsiębiorstwa do współpracy w obszarze badawczo-rozwojowym z innymi podmiotami, a nawet do angażowania w te działania konsumentów. Jednocześnie zmienia się postrzeganie innowacji poprzez traktowanie jej jako elementu tworzenia nowej wartości dla klienta, wartości, której klienci potrzebują i za którą są skłonni odpowiednio zapłacić.

W opinii Druckera innowacja to działanie polegające na wyposazaniu istniejących już zasobów w zupełnie nową zdolność do tworzenia bogactwa, gdzie kluczową przewagą stanowi wiedza pozwalająca na prowadzenie świadomych i skutecznych działań³. Za innowacje uznaje się zatem tworzenie nowych wartości poprzez skuteczne zastosowanie nowych pomysłów, które z kolei wymusza rosnąca konkurencja oraz skracanie cyklu życia produktów. Innowacje mają nie tylko aspekt *stricte* rozwojowy, ale stają się także motorem postępu technologicznego i społecznego. Jak zauważa Porter, gospodarki, których przedsiębiorstwa stosują innowacje, rozwijają się szybciej niż te, które nie stosują rozwiązań innowacyjnych⁴. Innowacje odnoszą się nie tylko do kwestii technologicznych, ale również do działań organizacyjnych oraz marketingowych. Stanowią podstawę rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż kreują ofertę rynkową, przyczyniają się do wzrostu jakości oferowanych produktów i usług, zapewnienia zadowolenia klientowi, wysokiej produktywności i utrzymania personelu o wysokich kwalifikacjach. W tej sytuacji szczególnie ważną rolę powinna przypadać wszelkim działaniom o charakterze innowacyjnym, odzwierciedlającym zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji⁵.

² Większość z 550 dużych firm przebadanych w temacie wprowadzania innowacji przez firmę doradczą Strategos wskazała na jej wiodącą rolę w przyszłości. Por. P. Loewe, J. Dominiqini, *Overcoming the Barriers to Effective Innovation*, „Strategy and Leadership” 2006, Vol. 34, No. 1, s. 24–30.

³ P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 134.

⁴ Por. tenże, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

⁵ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 18.

W odniesieniu do przedsiębiorstw istotą innowacji jest wspieranie realizacji misji i celów organizacji, zapewnienie jej sukcesu rynkowego i zadowolenia konsumentów. Jeśli zaś innowacja wyraża się zarówno twórczym rozwiązywaniem problemów, jak i wdrażaniem nowoczesnych technologii, to wówczas powinna stanowić kluczowy element strategii rozwojowej każdego przedsiębiorstwa. Powszechne jest też przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa jest uzależniony od działalności badawczo-rozwojowej, która jest jednocześnie i źródłem innowacji, i elementem ogólnej strategii organizacji⁶. Trzeba pamiętać o zagrożeniach płynących z innowacji, którymi są wysokie koszty działań proinnowacyjnych oraz brak umiejętności w sprawnym formułowaniu strategii. Patrząc jednak realnie, należy mieć świadomość, że zaniechanie innowacji prowadzi do osłabienia pozycji konkurencyjnej, czyli w efekcie do niepowodzenia rynkowego. Szczególną rolę należy tutaj przypisać innowacjom strategicznym, które dotyczą przedsięwzięć o charakterze długofalowym i wybitnie służą do realizacji celów strategicznych. W przeciwieństwie do innowacji taktycznych nie koncentrują się one bezpośrednio na bieżącym wprowadzaniu zmian w produktach, technologii produkcji czy organizacji pracy, skutkujących poprawą efektywności gospodarowania w krótkim okresie.

Właściwym podejściem przy wprowadzaniu innowacji wydaje się zatem jej rozpatrywanie w kategorii jednego z celów strategicznych przedsiębiorstwa, który decyduje nie tylko o rozwoju i ekspansji, ale w zasadzie o przetrwaniu na rynku. Wdrażanie innowacji to proces długotrwały i trudny, szczególnie, jeżeli chce się uzyskać wymierne rezultaty. Stąd też, dla porządku i poprawy skuteczności tych działań, trzeba tworzyć strategie innowacji, które będą implementowane w poszczególnych obszarach, jednostkach funkcjonalnych lub w całej organizacji.

Podobnie jak w przypadku strategii rozwoju, również w przypadku strategii innowacji określa się, w jakim stopniu i w jaki sposób należy wykorzystywać innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Tym samym celem strategii innowacji staje się osiągnięcie określonych celów z uwzględnieniem gwałtownych zmian w samym przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu w określonym czasie lub też tylko aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. W pierwszym przypadku mamy do czynienia ze strategią innowacji w ujęciu

⁶ Tamże, s. 82.

dynamicznym, a w drugim – w ujęciu statycznym⁷. Podejście dynamiczne cechuje się dużym ryzykiem i skomplikowaniem, ale pozwala na osiągnięcie sukcesu w sytuacji, gdy strategia jest dobrze zaplanowana. Zazwyczaj stosuje się je, gdy przedsiębiorstwo jest nastawione na rozwój. Strategie działania są wówczas związane z innowacjami pionierskimi, miksem innowacyjnym i mają charakter globalny⁸. Przy ich formułowaniu należy rozpoznać dotychczasową sytuację firmy i odnieść się do przyszłości, mając przy tym na uwadze przyjęte cele i sposoby ich realizacji. Podejście statyczne jest stosowane w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo jest w kryzysie i próbuje się z niego wydostać. O skuteczności tych działań decyduje czas ich wdrażania, a strategie są budowane w oparciu o innowacje indywidualne o charakterze adaptacyjnym.

Strategia innowacji może przyjmować różne poziomy agregacji, co skutkuje tym, że może być tworzona na rzecz korporacji, przedsiębiorstw, jednostek biznesowych, działów zarządzających produktem czy nawet państw. W efekcie prowadzi to do włączenia w odpowiednie strategie konkurencyjne innowacji produktowych, organizacyjnych, marketingowych lub dotyczących procesu wytwarzania. I tak na przykład w strategii przywództwa kosztowego innowacje będą miały na celu taki rozwój produktu, który pozwoli ograniczyć jego cenę, między innymi poprzez uproszczenie konstrukcji lub jakości materiałów, zaś w strategii zróżnicowania innowacje znajdą zastosowanie w podwyższaniu jakości zarówno samego produktu, jak i procesu produkcyjnego. Z kolei w przypadku strategii koncentracji innowacje mogą wspomagać działania zmierzające do jak najlepszego zaspokajania potrzeb klientów danego segmentu rynku oraz poprawy jakości produkcji. W odniesieniu do strategii funkcjonalnych włączenie w nie strategii innowacji pozwala na poprawę jakości działania poszczególnych komórek organizacyjnych firmy, takich jak: produkcja, marketing, finanse czy B+R. Najczęściej zdarza się jednak, że strategia innowacji traktowana jest jako element strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, chociaż bywa też utożsamiana ze strategiami wprowadzania nowego produktu lub strategiami powstającymi w obszarze badawczo-rozwojowym, co nie do końca jest prawdą, gdyż wykracza ona poza wspomniany obszar działalności przedsiębiorstwa.

⁷ Por. M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa – próba nowego spojrzenia*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.

⁸ Por. L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, Bydgoszcz 2003, s. 77.

Jak zauważa Pomykański, innowacja bazuje na strategii, a więc powinna być zintegrowana z ogólną strategią przedsiębiorstwa⁹. Dlatego najlepiej, aby pomysły i działania o charakterze innowacyjnym, a następnie samo wdrażanie innowacji przyjmowały wymiar planu strategicznego tworzonego na potrzeby zarządzania firmą. Zważywszy na fakt, że strategia innowacji powinna bezpośrednio wiązać się ze strategią firmy bądź ją współtworzyć, można przy jej formułowaniu bazować na modelach wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym.

Wobec wyzwań globalizacyjnych wybór konkretnej strategii innowacji powinien uwzględniać przede wszystkim szybkość wprowadzania innowacji, pozycję kosztową oraz umiejętność zarządzania w ujęciu globalnym¹⁰. Trzeba przy tym pamiętać, że skuteczne wdrożenie strategii innowacji, która zapewni znaczne obniżenie kosztów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest czasochłonne, wymaga kosztownych badań, znaczących środków finansowych oraz wykwalifikowanego personelu. Aby wyeliminować ryzyko, warto też wdrożyć zarządzanie innowacjami, skutecznie rzutujące na poprawę własnej innowacyjności. Zarządzanie to obejmuje realizowanie wybranych i dostosowanych do charakteru przedsiębiorstwa strategii innowacji, organizując jednocześnie wszystkie działania składające się na procesy innowacyjne lub powiązane z nimi.

Strategie innowacji stanowią podstawę wszystkich procesów zarządczych w przedsiębiorstwie i podobnie jak w przypadku pozostałych rodzajów strategii trzeba traktować je jako początek tych procesów, procesów, których skutkiem będzie realizacja określonej działalności operacyjnej¹¹. Na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia strategii innowacji wpływa umiejętne zarządzanie procesem innowacyjnym, np. poprzez eliminację produktów, które nie odniosą sukcesu rynkowego¹². Warunkiem skutecznej realizacji strategii jest zatem odpowiednie wyeksponowanie procesu realizacyjnego i jego wkomponowanie w proces zarządzania strategicznego obok innych wzajemnie

⁹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, SGH, Warszawa 2001, s. 219.

¹⁰ K. Poznańska, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, w: *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość...*, s. 17.

¹¹ Por. L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii...*, s. 79.

¹² Por. P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times, Pitman Publishing 1998.

powiązanych etapów, tj. przyjęcia założeń, analizy strategicznej i wyboru strategii¹³. Pożądane jest, aby strategia innowacji wpisywała się w strategię firmy, która obejmuje jej wizję i misję oraz swego rodzaju cele firmy, które pozwalają na jej samoidentyfikację i rozwój, są z nią i jej otoczeniem bezpośrednio związane oraz mieszczą się w pewnym przedziale czasu¹⁴. Stąd też przy wdrażaniu każdej innowacji niezbędne są specyficzne umiejętności, rozwiązania i metody postępowania¹⁵.

Strategie innowacji są wyjątkowe, ponieważ wymagają integracji wszystkich obszarów działalności firmy, a w szczególności działu technologicznego oraz marketingu. Sam innowacyjny produkt, który nie odpowiada potrzebom klientów, nie zająmuje rynku, jeśli poprzez komunikację nie zbuduje się właściwych i trwałych relacji z klientem. Innowacje posiadają swój cykl życia, zatem dzisiejsza nowość za jakiś czas spowszednieje i przestanie zapewniać przewagę naszemu przedsiębiorstwu. W tej sytuacji konieczne jest kompleksowe myślenie o innowacjach, tzn. nie w kontekście pojedynczych wynalazków, lecz procesu ciągłego doskonalenia się organizacji we wszystkich jej wymiarach i oczywiście uwzględniania tych innowacji w strategii rozwoju organizacji.

¹³ A. Kaleta, *Sposoby skutecznej realizacji strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe nr 20, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 130.

¹⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 123.

¹⁵ Współczesne zarządzanie innowacjami opiera się przede wszystkim na zarządzaniu wartościami dla klientów. Więcej na ten temat piszą: B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 249; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, Harvard Business School, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 135; W. Popławski, *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 6, s. 4–10.

2. Strategia sukcesu firmy L'Oréal¹⁶

Parafrazując słowa autorów książki *Crafting and Executing Strategy*, można powiedzieć, że organizacja bez własnej strategii innowacji jest jak statek bez steru¹⁷. Takie podejście w kwestii rozwoju w dużym stopniu przyświeca największym i najpotężniejszym organizacjom na świecie, których strategię rozwoju są oparte na innowacjach, stając się godnym do naśladowania wzorem dla innych podmiotów. Wśród przedsiębiorstw uważanych za liderów ze względu na zajmowaną pozycję i udział w rynku, osiągających spektakularny sukces rynkowy bądź wyznaczających kierunki rozwoju pozostałym uczestnikom rynku, mamy coraz więcej firm bazujących na innowacjach. Potwierdzeniem tego faktu są czołowe miejsca w rankingach i zestawieniach najlepszych przedsiębiorstw na świecie, które nie przez przypadek zajmują najbardziej innowacyjne firmy, co ważniejsze, traktujące innowacje jako coś ciągłego i cyklicznego¹⁸.

Zestawienie przykładowych przedsiębiorstw, które w strategiach rozwoju za kluczowy element uznają innowacje, oraz krótka charakterystyka tych strategii wraz ze wskazaniem potencjału rynkowego zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Przytoczone przykłady dużych przedsiębiorstw wskazują, że innowacje włączone do strategii rozwoju mają istotny wpływ na sukces rynkowy firmy i bezpośredni wpływ na wzrost jej wartości rynkowej. Najwyższe przychody uzyskują bowiem te firmy, które znajdują się w czołówce najbardziej innowacyjnych organizacji. Przedsiębiorstwa osiągają tak wysokie pozycje w wyniku przełamywania barier zarówno w kreatywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem, czyli opartym na diagnozie szans oraz zagrożeń, jak i aktywnym, pozwalającym na efektywne wykorzystywanie pojawiających się możliwości. W rezultacie status osiągnęty przez najbardziej rozwinięte organizacje jest zasługą wprowadzanych przez nie innowacji, które nie są wynikiem jednorazowego przedsięwzięcia, ale ciągiem wyspecjalizowanych i wypracowanych przez lata działań i procedur.

¹⁶ Na podstawie informacji uzyskanych z rocznego raportu działalności firmy L'Oréal z 2010 r., dostępnego na stronie internetowej pod adresem: www.sustainabledevelopment.loreal.com.

¹⁷ Por. A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Publ. Comp. 2006, s. 42.

¹⁸ Np. według licznych rankingów i zestawień magazynów: „Forbes”, „Businessweek”.

Tabela 1

Przeгляд strategii rozwoju czołowych przedsiębiorstw na świecie

Nazwa przedsiębiorstwa	Potencjał rynkowy	Charakter strategii rozwoju
Procter & Gamble – przedsiębiorstwo produkujące głównie dobra konsumpcyjne, przede wszystkim kosmetyki i produkty higieny osobistej, środki czystości	Należy do pierwszej dziesiątki największych firm na świecie i do pierwszej dziesiątki najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Wartość przedsiębiorstwa szacowana jest na około 63,1 mld USD	Strategia rozwoju firmy koncentruje się na budowaniu wartości poprzez skuteczną realizację innowacji, których w dużej części poszukuje w źródłach zewnętrznych. Firma intensywnie pracuje nad coraz nowszymi i specjalistycznymi rozwiązaniami tak produkcyjnymi, produktowymi, organizacyjnymi, jak i marketingowymi. Prowadzi też wzmożone działania w celu wzrostu innowacyjności, np. poprzez wykup pracowników naukowych, gotowych pomysłów i rozwiązań
Google – branża internetowa	Należy do czołówek największych i najnowocześniejszych przedsiębiorstw na świecie, z rocznym dochodem rzędu 23 mld USD	Firma tworzy platformę komunikacji i współpracy ze swoimi partnerami poprzez wyszukiwarkę internetową umożliwiającej reklamę i promocję. Ścisła współpraca z partnerami pozwala na czerpanie inspiracji i bodźców do innowacji. Firma rozwija się poprzez doskonalenie i pionierskie podejście do internetu, co widoczne jest tak w kontekście zatrudnianych pracowników tzw. talentów, jak i w samych produktach – innowacjach, które warunkują jej sukces rynkowy
Coca Cola – branża napojów	Jedna z najdroższych marek na świecie, o rocznym obrocie rzędu 20 mld USD	Głównym celem firmy jest „znośzenie barier dla myślenia innowacyjnego”. Firma deklaruje, że sukces zawdzięcza innowacjom, które są głównym elementem jej strategii rozwoju, gwarantującym osiągnięcie pozycji lidera na rynku napojów
Dr Irena Eris SA – branża kosmetyczna	Jedna z największych polskich firm kosmetycznych, oferująca produkty w 20 krajach na świecie. Zajmuje czołowe miejsca w rankingach innowacyjności (12. miejsce w rankingu 100 najlepszych firm wg „Rzeczpospolitej” z 2006 r.).	Strategia rozwoju firmy opiera się na badaniu i wprowadzaniu innowacyjnych formuł i produktów kosmetycznych. Jako jedyna firma kosmetyczna w Polsce posiada własny ośrodek badań i rozwoju, dzięki czemu obsługuje największą ilość zagranicznych rynków i jest liderem na rynku krajowym. Na uwagę zasługuje fakt, że w 2011 r. udział wydatków na B+R w przychodach ze sprzedaży wyniósł 3,41%. Podobny wynik zanotowała Grupa L'Oréal, która jest światowym liderem na rynku kosmetycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Nowacki, M. Staniewski, *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2010, s. 65–76; www.eris.pl.

Szczególnie interesującym przypadkiem takiej innowacyjnej organizacji jest firma L'Oréal, której główny cel to dążenie do zrównoważonego rozwoju wyrażającego się w tworzeniu innowacji udoskonalających zarówno produkty firmy, procesy produkcji, jak i całą organizację oraz komunikację z otoczeniem. L'Oréal jest światowym liderem w bardzo wymagającej i wymuszającej ciągły rozwój branży kosmetycznej. Obsługuje wszystkie potrzeby konsumentów związane z tzw. sektorem piękna i zdrowia, oferując kosmetyki pielęgnacyjne, kremy, perfumy, kosmetyki do opalania, produkty do makijażu i higieny osobistej. Plany rozwojowe firmy obejmują wszystkie obszary jej funkcjonowania, począwszy od produktów, a skończywszy na kadrze i marketingu. W rezultacie strategia rozwoju realizowana przez L'Oréal opiera się na trzech wzajemnie się uzupełniających działaniach:

- połączenie i integracja zasad zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa z polityką innowacji, produkcji i wszystkich procesów firmy;
- tworzenie modelu biznesowego, który dostarcza korzyści ekonomicznych, ale jednocześnie respektuje środowisko naturalne i potrzeby społeczeństwa;
- zaangażowanie w optymalizację „sterowników wartości”, tj. kapitału intelektualnego i ludzkiego oraz relacji z interesariuszami¹⁹.

Ważną kwestią w kontekście rozwoju firmy L'Oréal są także świadome cele strategiczne, takie jak: jakość, kreacja trendów, zrównoważony rozwój, które stara się osiągać poprzez wprowadzanie innowacji do każdej płaszczyzny organizacji przedsiębiorstwa, co czyni dość skutecznie. Widoczne jest to w ofensywnym (strategia ofensywna), odważnym podejściu do konkurowania na rynku kosmetycznym. Podejście to wyraża się umacnianiem pozycji lidera i budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie wartości dla interesariuszy i swoich klientów dzięki coraz wyższej jakości produktów.

W światowej branży kosmetycznej w zestawieniu wydatków na badania i rozwój L'Oréal jest zdecydowanym liderem, a budżet, jaki przeznacza na procesy innowacyjne, stale wzrasta. Na przykład dla rocznej sprzedaży, która przyniosła około 19,5 mld euro, budżet na innowacje wyniósł 665 mln euro, czyli około 3,4%. W firmie L'Oréal obserwuje się też ciągły wzrost liczby pracowników naukowych, gdyż naczelną zasadą jest tworzenie wartości dla klienta poprzez wprowadzanie ulepszeń produktowych, procesowych,

¹⁹ <http://www.loreal.com>.

organizacyjnych i marketingowych dzięki odpowiednio wykwalifikowanej kadrze pracowniczej i zapleczu badawczemu. Ponadto L'Oréal jest zdecydowanym przodownikiem w liczbie rejestrowanych patentów na rynku kosmetycznym, co pokazał rok 2009, kiedy ich liczba wyniosła 674²⁰. Pomysły innowacyjne firma czerpie głównie z rynku, czyli od strony popytowej, zaś w jej strategii można zdecydowanie wyróżnić rolę konsumenta jako źródła innowacji, co sugeruje realizację popytowego modelu innowacji. Konsumenty stają się też głównym bodźcem zmian i badań nad doskonaleniem produktów i usług.

Jak już wspomniano, L'Oréal tworzy i wdraża innowacje na każdej płaszczyźnie swojego funkcjonowania, czyli zajmuje się innowacjami produktowymi, procesowymi, organizacyjnymi i marketingowymi. W przypadku innowacji produktowych pracuje nad tym, aby zarówno sam proces produkcyjny, jak i gotowe produkty były udoskonalane w sposób odpowiedzialny, czyli z poszanowaniem kwestii środowiskowych, społecznych i etycznych. Tego typu zmiany, nowości i ulepszenia określa mianem „odpowiedzialnej innowacji”, czyli wyprzedzającej postęp technologiczny i przewidującej przyszłe trendy i potrzeby klientów. Z kolei dla innowacji procesowych L'Oréal stworzył specjalny system projektów innowacji, który pozwala na weryfikację efektów wdrażania udoskonaleń i nowości w całym procesie produkcyjnym²¹. W ramach innowacji organizacyjnych L'Oréal opracował między innymi specjalny system kariery – od rekrutacji talentów po ich dalszą ewaluację w okresie zatrudnienia. Natomiast innowacje marketingowe to dla przedsiębiorstwa taki sposób prowadzenia dialogu z rynkiem, który uczula konsumentów na problemy społeczne, zdrowotne i ekologiczne²².

Dzięki spójnej strategii innowacji L'Oréal nie tylko odnotowuje wysokie przychody ze sprzedaży, ale otrzymuje wiele nagród i wyróżnień oraz zajmuje czołowe miejsca w prestiżowych rankingach biznesowych. Na przykład według rankingu 50 najbardziej podziwianych firm amerykańskiego magazynu „Fortune” L'Oréal zajął w branży środków czystości i kosmetyków w 2011 roku drugie miejsce, plasując się tuż za koncernem Procter & Gamble²³.

²⁰ <http://nanocolors.wordpress.com/2009/10/29/nano-the-top-10-big-cosmetics-companies>.

²¹ <http://www.loreal.com>.

²² <http://www.loreal.com>.

²³ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011>.

Dla firmy L'Oréal innowacja nie odnosi się tylko do produktu czy formy działania, ale przede wszystkim do sposobu myślenia i kreowania własnej przyszłości. Od powstania firmy głównym jej celem było tworzenie wartości rozumianej jako piękno i zdrowie oraz inwestowanie w najnowocześniejsze badania, które cel ten miały zapewnić.

Konkludując, przykład L'Oréal pokazuje, że jeśli innowacje są brane pod uwagę przy opracowywaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, to pozwalają ukierunkować firmę na ciągły i stabilny rozwój, który znajduje potwierdzenie w wynikach finansowych i pozycji rynkowej.

Podsumowanie

W obliczu procesów globalizacyjnych, postępującej informatyzacji życia gospodarczego i wzrostu oczekiwań klientów innowacje stają się głównym orężem organizacji w walce o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Najlepiej, gdy organizacja ma tego świadomość i w dążeniu do sukcesu rynkowego wykorzystuje planowanie strategiczne, budując strategię rozwojową opartą na działaniach innowacyjnych, wyrażających się kreowaniem nowych lub udoskonalaniem dotychczasowych produktów i usług, procesów wytwarzania, działań organizacyjnych czy marketingowych.

Wobec powyższego współczesne, globalne przedsiębiorstwa powinny dążyć do stania się organizacjami stale obserwującymi i diagnozującymi rzeczywistość, podmiotami, które odpowiadają na wyzwania rynku, opierając swoje działania na komunikacji z rynkiem i poszukując nowych rozwiązań lub sposobów integracji tak z partnerami, jak i potencjalnymi konkurentami. Można to osiągnąć poprzez uwzględnienie w strategii rozwoju przedsiębiorstwa odpowiednio dopasowanych do jego charakteru i specyfiki strategii innowacji, które pozwalają na wyróżnienie się spośród konkurencji i wpływają na wzrost wartości firmy, obecnie tak pożądaną przez interesariuszy.

Oczywiście uzyskanie statusu firmy konkurencyjnej nie zawsze musi wiązać się z innowacyjnością i jest często uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa, skali jego działalności lub branży, w której funkcjonuje. Wspomniane uwarunkowania mogą determinować stosowanie innowacji, szczególnie innowacji strategicznych, nie pozwalając tym samym na ich

skuteczne wprowadzanie. Dlatego też nie można tych uwarunkowań pomijać przy formułowaniu strategii rozwojowych firm.

Z przeprowadzanych badań wynika, że do realizacji innowacji w szerszym i strategicznym wymiarze częściej przyznają się przedsiębiorstwa, które można zaliczyć do firm innowacyjnych, oferujących nowe technologie i produkty w sposób ciągły i konsekwentny. W przewadze są firmy duże, operujące na wielu rynkach, dysponujące odpowiednimi ośrodkami badawczo-rozwojowymi i budżetami oraz posiadającymi wyraźnie nakreśloną strategię rozwoju, uwzględniającą strategię innowacji. Dzięki temu długofalowe decyzje podejmowane przez kierownictwo takich firm mogą zdecydowanie wpłynąć na ich ukierunkowanie na dynamiczny wzrost wartości i szeroko pojęty rozwój zarówno w skali działalności, jak i w zakresie wewnętrznej specjalizacji czy organizacji.

Pomijając pewne wyjątki, można przyjąć, że jeśli przedsiębiorstwa faktycznie chcą odgrywać znaczącą rolę na konkurencyjnych rynkach, to warunkiem podstawowym będzie ich nastawienie się na wprowadzanie innowacji. Przy czym innowacje te należy rozpatrywać w kategorii kluczowego elementu strategii rozwoju, który nie jest wyłącznie wynikiem patrzenia w przyszłość, ale przede wszystkim rezultatem kreowania tej przyszłości i nie będzie stanowił czasowego urozmaicenia czy wymuszonej konieczności w planowaniu strategicznym.

Literatura

- Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, Bydgoszcz 2003.
- Dobiegała-Korona B., *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, Harvard Business School, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- Kaleta A., *Sposoby skutecznej realizacji strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

- Loewe P., Dominiquni J., *Overcoming the Barriers to Effective Innovation*, „Strategy and Leadership” 2006, Vol. 34, No. 1.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa – próba nowego spojrzenia*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.
- Nowacki R., Staniewski M., *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2010.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, SGH, Warszawa 2001.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Popławski W., *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 6.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Poznańska K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, w: *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość, SOOIPP Annual 2008*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E. , *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Publ. Comp. 2006.
- Trott P., *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times, Pitman Publishing 1998.
- Wysocki J., *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość, SOOIPP Annual 2008*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011>.
- <http://nanocolors.wordpress.com/2009/10/29/nano-the-top-10-big-cosmetics-companies>.
- <http://www.eris.pl>.
- <http://www.loreal.com>.
- <http://www.sustainabledevelopment.loreal.com>.

Summary

The complicated nature of modern, technology-based global economy, forcing companies to continuously take risks and search opportunities that arise in relation to the development of new markets, products, or new needs of consumers. Such innovations become an opportunity, which play a strategic role in the development of the company, as the choice of innovation strategy determines a firm's competitive advantage. Besides, many rankings show that market leaders are usually the most innovative companies, achieving market success and trend-setting development for the entire industry. An example of such a leader is the L'Oréal Group, whose purpose is the pursuit of sustainable development, which reflects in the development of innovation in company's products, production processes, as well as the entire organization and communication with the environment. Therefore, if companies really want to play a significant role in competitive markets, they should target on innovations, which should be considered rather in the category of a key component of the development strategy, than as a temporary solution or forced necessity.

