

**Władysław Janasz**

## **STRATEGIE ORGANIZACJI INNOWACYJNYCH**

Pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wiedzy, kwalifikacji i zasobów, niezbędnych do współtworzenia wartości z konsumentami. Sposoby (metody) podejścia do innowacji i tworzenia wartości wymagają budowy zdolności organizacyjnych, które umożliwiałyby przedsiębiorstwu nadanie ciągłości działalności innowacyjnej.

Pomyślne i skuteczne zarządzanie innowacyjnością przez menedżerów wymaga ciągłego myślenia o innowacjach i mobilizowania swojej organizacji do budowy nowego kapitału strategicznego, skupiania się na wartości jako spersonalizowanym doświadczeniu i współtworzeniu wartości<sup>1</sup>. Większość podmiotów gospodarujących uczestniczy w globalnym łańcuchu zaopatrzenia, korzystając z wyspecjalizowanych i niedrogich producentów. Z kolei podaż produktów (usług) i kompetencji ma charakter **wieloinstytucjonalny**. Dokonująca się transformacja biznesu w wyniku cyfryzacji, wszechobecnej komunikowalności i globalizacji prowadzi do zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i sposobu tworzenia przez nie wartości. W transformacji wykorzystywane są dwa zasadnicze filary<sup>2</sup>:

- a) wartość zasadza się na wyjątkowych, spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów (koncentracja uwagi na pojedynczym konsumencie);
- b) zasięg i rozmiary poszczególnych przedsiębiorstw nie są tak duże, aby były zgodne z doświadczeniami pojedynczego konsumenta w czasie; w związku z tym należy skupiać uwagę na dostępie do zasobów, a nie na własności zasobów.

---

<sup>1</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWE, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 15.

Najważniejszym warunkiem skutecznego i racjonalnego wprowadzania oraz komercjalizowania innowacji na rynku krajowym i zagranicznym jest konieczność (potrzeba) zarządzania innowacyjnego i formułowania strategii innowacyjnych. W tym celu niezbędny jest wykształcony ekonomiczny mechanizm rynkowy, a przede wszystkim wykorzystanie jego inspirującej i regulacyjnej funkcji rozpatrywanej w aspekcie procesów innowacyjno-rozwojowych. Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców. Innowacyjny jest bowiem ten, kto poszukuje zmiany, reaguje na nią oraz wykorzystuje jako czynnik społecznej i gospodarczej innowacji<sup>3</sup>.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej poszukuje się sposobów intensyfikacji procesów innowacyjnych w gospodarce. Poszukiwania te wyrażają się przede wszystkim zwiększaniem efektywności i skuteczności wprowadzania wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej (nowych produktów, nowej technologii, nowych struktur organizacyjnych, nowych rynków itp.). Innowacyjność powinna być cechą każdego przedsiębiorstwa. Na rynku światowym liczą się podmioty, które mają znaczny udział w sprzedaży wyrobów nowoczesnych (ponad 30-procentowy udział w eksporcie).

Przedsiębiorstwa innowacyjne to takie podmioty, które potrafią tworzyć, absorbować (chłonać) i zbywać nowe produkty (usługi). Charakteryzują się zdolnością do ciągłego antycypowania i adaptowania do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Sprawdzeniem innowacyjności jest zawsze to, co uzyskuje z niej klient i producent. Można przyjąć, że przedsiębiorstwo zorientowane na innowację to takie, które<sup>4</sup>:

- a) prowadzi prace badawczo-rozwojowe (bądź dokonuje zakupu projektów sfery B + R w relatywnie szerokim zakresie);
- b) przekazuje na tę działalność znaczne nakłady finansowe;
- c) permanentnie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne;
- d) ma duży udział nowości (wyrobów, technologii) w wolumenie produkcji (usług);
- e) ciągle wprowadza innowacje na rynkach.

Przedsiębiorstwa działające w warunkach burzliwego otoczenia (wysokiej konkurencji) powinny się wyróżniać wysokim natężeniem innowacji i odpowia-

---

<sup>3</sup> W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> A.H. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992.

dać na potrzeby rynku nowymi produktami, technologiami i formami marketingu. Powinien temu sprzyjać zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, upowszechniania i promowania nowych idei i rozwiązań, które zapewnią podmiotom stałą, a nie przypadkową, incydentalną działalność innowacyjną<sup>5</sup>. Do tego potrzebna jest nowa umowa społeczna na rzecz polskiej innowacyjności dla szybkiej modernizacji polskiej gospodarki. Brakuje również kultury innowacyjności, czyli dobrego nastawienia społecznego do osób i organizacji wdrażających nowe rozwiązania<sup>6</sup>. Przekonanie społeczeństwa, że opłaca się inwestować w nowe technologie i edukację, ułatwia elastyczne i szybkie reagowanie na sygnały i informacje napływające z rynku. Zinstytucjonalizowany dopływ informacji oraz poparcie załóg, rządu i instytucji publicznych dla innowacji to proces, który nazywa się **innowacyjnym systemem zarządzania** (zarządzanie innowacyjne)<sup>7</sup>.

Innowacje mogą występować w każdym podmiocie, niezależnie od jego wielkości lub rodzaju sektora. To nie wielkość podmiotu ma decydujący wpływ na innowacyjność i przedsiębiorczość, ale sposób zarządzania, rodzaj podmiotu, sektor, struktura rynku i typ (charakter) prowadzonych badań. Dla pobudzenia inwencji i przedsiębiorczości korzystne jest promowanie tworzenia małych przedsiębiorstw innowacyjnych. Rozwiązania takie są popierane przez rządy i władze lokalne państw zachodnich (preferujących *high-tech*). Warunki instytucjonalno-rynkowe kształtują klimat do rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności.

Przez świat biznesu przewijają się wciąż nowe koncepcje zarządzania, wprawiając w zakłopotanie wielu menedżerów (*lean management*, TQM, *human resources management*, *outsourcing*, *controlling*, innowacyjne modele działania, strategia globalna, organizacja ucząca się, teoria chaosu, wartość dla akcjonariuszy itp.). Wszystkie te koncepcje mają być zgodne z najnowszymi trendami oraz pozwolić przedsiębiorstwom uzyskać rynkowy sukces i zająć miejsce przed konkurencją.

Współcześnie wzrasta świadomość badaczy i praktyków zarządzania, że w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa muszą sięgać po dyna-

---

<sup>5</sup> W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 100–101.

<sup>6</sup> *Konieczny jest pakt na rzecz polskiej innowacyjności*, „Rzeczpospolita” z 14–15.08.2008, s. B6–B7.

<sup>7</sup> Por. J. Penc, *Innowacje w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992, nr 7, s. 11–12.

miczne koncepcje. U ich podłoża leży myślenie strategiczne<sup>8</sup>, które może być przesłanką trwałego rozwoju podmiotu gospodarującego przez potencjalną możliwość wielokrotnego odradzania się. Następuje przesunięcie akcentu z procesu strategicznego na myślenie strategiczne. Jednocześnie obserwuje się zjawisko odchodzenia od produkcji i prospekcji do projekcji przyszłości, czyli formułowania wizji, misji i filozofii zachowania wyrażającej się w dążeniu do identyfikowania wyzwań przyszłości i natychmiastowego reagowania na nie, a nawet ich antycypowania. Znajduje to odzwierciedlenie w programowaniu wielowariantowych scenariuszy z uwzględnieniem warunków, w których będzie funkcjonować podmiot.

Należy indywidualnie podchodzić do modelu wyjściowego, a zarazem ciągle go modyfikować i uzupełniać o nowe siły konkurencyjności. Dynamiczne rozpatrywanie określonego układu pozwala zdiagnozować obecną mapę sektora i jednocześnie zaprojektować przyszłą.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że **strategie innowacyjne** nie mogą być jedynie strategiami funkcjonalnymi, ponieważ w dłuższym okresie powinny umożliwić nakreślenie nowej pozycji strategicznej podmiotów na rynku. Ponadto za strategicznym charakterem innowacji przemawia fakt, że są one uznawane za bardzo ważny składnik wartości w ich wizji przyszłości (cele oraz metody osiągnięcia tych celów). W obu okolicznościach są składnikami misji przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Strategie innowacyjne przedsiębiorstw na ogół obejmują poczynania podmiotów gospodarujących nakierowane na modernizację istniejących wyrobów (usług), wytwarzanie nowych wyrobów, wprowadzanie nowych technologii, materiałów, komponentów, tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych i poszukiwanie nowych rynków.

Na podstawie prowadzonych rozważań można przyjąć, że strategia innowacyjna dotyczy procesów innowacyjnych wewnątrz podmiotu i poza nim. W opisowym rozumieniu **strategia innowacji** identyfikuje (oznacza) prawidłowości, procedury w zachowaniach przedsiębiorstw w okresie zmian na płaszczyźnie ich związków z otoczeniem. W ujęciu **normatywnym** strategie innowacji oznaczają program poczynania przedsiębiorstw w stosunku do jego otoczenia. Wyodrębnienie strategii

<sup>8</sup> Por. W. Janasz, *Koncepcje zarządzania strategicznego*, w: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

<sup>9</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 6.

innowacyjnych ma znaczenie dla wszystkich możliwych poziomów strategii przedsiębiorstw<sup>10</sup>.

Na poziomie przedsiębiorstwa (korporacji) strategia innowacji dotyczy decyzji:

- wytyczenia strategicznej orientacji podmiotu,
- wyznaczenia polityki rozwojowej przedsiębiorstwa.

Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa obejmuje podjęcie decyzji co do kierunków ekspansji na rynku krajowym i (lub) światowym. Wyraża się to w poszukiwaniu nowej koncepcji rozwoju przedsiębiorstw i nowej polityki rozwoju. W koncepcji otwartego, zintegrowanego rozwoju przedsiębiorstw przewiduje się unifikację rozwiązań systemu sterowania rozwojem przedsiębiorstw na płaszczyźnie ponadnarodowej (radikalna restrukturyzacja, wzrost produktów wysokiej technologii). Wymaga to posługiwania się zunifikowanymi standardami technicznymi, ekonomicznymi, organizacyjnymi i administracyjnymi<sup>11</sup>, a ponadto prowadzenia polityki innowacyjnej, polityki patentowej, licencyjnej i międzynarodowej dyfuzji technologii w skali globalnej<sup>12</sup>.

Koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa mogą się różnić w zależności od przyjętych kryteriów, czyli wyboru dziedzin, w których następuje specjalizacja w międzynarodowym podziale pracy (produkcja i eksport przemysłowych produktów konsumpcyjnych, produkcja i eksport produktów *high-tech*). Przykładem takiej strategii jest **orientacja na rozwój przedsiębiorstw *high-tech*** (*high-tech oriented growth*). Polega ona na nastawieniu się od początku na wytwarzanie i eksport produktów *high-tech*, co pozwala na uzyskanie i utrzymanie przewagi technologicznej w określonych dziedzinach oraz przyjęcie jej za główny czynnik przewagi komparatywnej. Oznacza to przejście do konkurencji innowacyjnej.

Strategia zorientowana na rozwój przedsiębiorstw *high-tech* jest dziś powszechnie stosowaną formą rozwoju przedsiębiorstw w krajach nie tylko najbardziej roz-

---

<sup>10</sup> Niektórzy autorzy kwestionują autonomiczność procesów innowacyjnych, a tym samym autonomiczną strategię innowacyjną. Należy zauważyć, że tego typu zarzut można sformułować pod adresem każdej innowacji, a nie tylko strategii innowacyjnej.

<sup>11</sup> W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastępowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008.

<sup>12</sup> Por. m.in. Ł. Mamica, *Jednostki badawczo-rozwojowe w polskiej polityce innowacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

winiętych, lecz także średnio i słabiej rozwiniętych<sup>13</sup>. W tym ostatnim przypadku następuje import rozwiązań technicznych z zagranicy i pojawiają się specyficzne cechy kapitału ludzkiego (niższe płace, precyzja wykonania). Trzeba jednak dodać, że koncepcja ta jest trudna w realizacji, ponieważ kraje wysoko rozwinięte strzegą swojego monopolu w tej dziedzinie i nie zawsze sprzyjają rozwojowi tego przemysłu w krajach średnio i słabiej rozwiniętych. Zdaniem zachodnich ekspertów, kraje średnio i słabo rozwinięte powinny się skoncentrować nie na przemyśle *high-tech*, ale na wytwarzaniu produktów wysokiej jakości we wszystkich dziedzinach przemysłu, a nie tylko w wybranych (*high technology products versus high quality products*)<sup>14</sup>. Uzasadnia się to pragmatyzmem, ponieważ kraje opóźnione w rozwoju nie dysponują odpowiednim własnym potencjałem naukowym i rozwiniętymi strukturami naukowymi.

Orientacja na rozwój przedsiębiorstw *high-tech* występuje najczęściej w dwóch odmianach:

- koncepcji sprzętowej (*hardware solution*),
- koncepcji usługowej (*software solution*).

Strategie biznesowe (*business strategies*) powinny być i na ogół są strategiami innowacyjnymi<sup>15</sup>. Rodzaje strategii innowacyjnych są ujmowane rozmaicie. W procesach innowacyjnych zachodzących w podmiotach gospodarczych funkcjonujących w zaawansowanych technicznie sektorach gospodarki szczególną uwagę należy zwrócić na zarządzanie strategiczne. W efekcie innowacji w podmiotach gospodarczych zachodzą istotne zmiany w zakresie i sposobie uruchomienia posiadanych zasobów ekonomicznych.

Ocena pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji, rozpatrywana w aspekcie poziomu zaawansowania technicznego i zdolności innowacyjnych, wymaga systematycznego poszukiwania modyfikacji w technologii i w sferze popytu. Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma system obserwacji technologicznych, czyli system obser-

<sup>13</sup> Zob. A. Karpiński, *Spór o przyszłość przemysłu światowego*, Dom Wydawniczy i Handlowy Elipsa, Warszawa 1994, s. 169–170; L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka, *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 5–55.

<sup>14</sup> A. Karpiński, *Co warto wiedzieć o polityce gospodarczej rządu*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa 1997, s. 59–60.

<sup>15</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Orgmasz, Warszawa 1997, s. 59–60.

wacji swego otoczenia, klientów, dostawców, konkurencji, laboratoriów, instytucji służących pomocą w zakresie innowacji i jej transferu. Do oceny cech różnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologii można się posłużyć analizą portfelową.

Na etapie opracowania alternatywnych wariantów strategii innowacji chodzi o odpowiedź na pytanie, co przedsiębiorstwo powinno robić i jaki jest zakres niezbędnych zmian. Wybory innowacyjnych strategii produktowych zmierzają do wprowadzenia określonych zmian w dotychczasowych portfelach produktów. Relacje występujące między przyjmowanymi kryteriami (orientacja marketingowa, nowy produkt, orientacja technologiczna) pozwalają wyodrębnić osiem następujących typów innowacyjnych strategii produktowych<sup>16</sup>:

- rozciągania linii produktu,
- nowej generacji produktu,
- marketingowego wyróżniania produktu,
- segmentacyjnego różnicowania produktu,
- horyzontalnej dywersyfikacji portfela produktów,
- konglomeratowej dywersyfikacji portfela produktów,
- koncentrycznej dywersyfikacji portfela produktów,
- aplikacyjnej dywersyfikacji portfela produktów.

Strategia rozciągania linii produktu polega na tworzeniu nowego produktu, który dzięki ciągłym innowacjom zaspokaja więcej potrzeb odczuwanych przez konsumentów. Umożliwia to posiadanie przez podmiot nowych technologii.

Strategia nowej generacji produktu wyraża się w tworzeniu nowego produktu, który umożliwia lepsze zaspokojenie konkretnej potrzeby. Pod względem funkcjonalnym produkt ma zmodyfikowaną postać, lepiej służącą klientowi (na przykład samochód ze wspomaganie kierownicy).

Strategia marketingowego wyróżniania produktu nie odnosi się do funkcjonalności produktu, lecz tworzy jego nowy wizerunek. Pozwala on na postrzeganie go przez klientów jako dawcy nowej użyteczności.

Strategia segmentacyjnego różnicowania produktu sprowadza się do wytwarzania produktów w wielu wersjach (standardowej, uboższej, bogatszej), zaspoka-

---

<sup>16</sup> Zob. M. Haffer, W. Popławski, *Strategie innowacyjne w kontekście podstawowych kierunków rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, materiały z konferencji naukowej, SGH, Warszawa 2000, s. 416–417.

jających zróżnicowane potrzeby obecnych i przyszłych klientów. Innowacje mają charakter ciągły i dynamiczny.

Strategia horyzontalnej dywersyfikacji portfela produktów polega na wytwarzaniu nowego produktu na podstawie zastosowania całkowicie nowej technologii. Poszerza ona możliwości zaspokojenia potrzeb konsumentów dzięki wykorzystaniu innowacji nieciągłych.

Strategia konglomeratowej dywersyfikacji produktu sprowadza się do wytwarzania nowego produktu, który dotychczas nie był przedmiotem zainteresowania podmiotu stosującego innowacje nieciągłe. Dzieje się to na skutek zastosowania całkowicie nowej technologii.

Strategia koncentrycznej dywersyfikacji portfela produktów polega na tworzeniu nowego produktu dla nowej grupy klientów na podstawie innowacji nieciągłych. Pozwala ona zaspokajać zindywidualizowane potrzeby, które wymagają wykorzystania nowej technologii, umożliwiającej opanowanie sąsiednich segmentów rynku.

Strategia aplikacyjnej dywersyfikacji produktów wykorzystuje do produkcji nowego produktu innowacje nieciągłe i zaspokajanie potrzeb w różnych płaszczyznach marketingowych produktu. Dzieje się to na skutek aplikacyjnego wykorzystania obecnie stosowanej technologii.

Z wymienionych strategii produktowych wynika, że niektóre z nich (marketingowego wyróżniania produktu, segmentacyjnej dyferencjacji produktu, koncentrycznej dywersyfikacji portfela, aplikacyjnej dywersyfikacji portfela produktów) wymagają od podmiotu przede wszystkim wiedzy marketingowej<sup>17</sup>. Pozostałe strategie (rozciągania linii produktu nowej generacji produktu, horyzontalnej dywersyfikacji portfela produktów, konglomeratowej dywersyfikacji portfela produktów) wykorzystują przede wszystkim nowe technologie i badania rozwojowe. Są więc zorientowane technicznie.

Określanie strategii podstawowych problemów technicznych sprowadza się do dwóch kwestii: tworzenia nowych rozwiązań oraz wyboru i oceny tych rozwiązań. Dotyczy to każdego etapu formułowania strategii, choć na poszczególnych etapach odgrywa to różną rolę. Działania te znajdują odzwierciedlenie w strukturyzacji propozycji metodycznych. Na tym etapie formułowania strategii należy poszukiwać odpowiedzi na osiem pytań.

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 418.



1. Jaki ma być zakres i częstotliwość programowych przedsięwzięć technicznych i w jakim czasie mogą być wprowadzone?
2. Czy programowane zmiany w przeważającej mierze będą się odnosić do innowacji produktowych i procesowych, czy obu jednocześnie?
3. Jaki ma być poziom wyprzedzania innowacji, czyli poziom nowoczesności i oryginalności rozpatrywany na tle kryteriów światowych lub krajowych? Czy przedsiębiorstwo ma być innowatorem-pionierem, czy przyjmować postawę „naśladowania” (powielania), która polega na dostosowywaniu się do nowych technologii, nowych produktów (patenty, licencje itd.)?
4. Skąd mają pochodzić podstawowe źródła innowacji (własne, pozyskane z otoczenia) i jaki ma być sposób transferu do podmiotu gospodarczego?
5. Jaki jest możliwy i ekonomicznie uzasadniony poziom nakładów inwestycyjnych na poszczególne innowacje? Jakie są źródła finansowania (wewnętrzne, zewnętrzne)?
6. Na jakim poziomie utrzymywać własne zdolności badawcze? Jakie mają być relacje nakładów kierowanych na badania podstawowe, stosowane i prace rozwojowe?
7. Jakie będą konsekwencje innowacji i transferu technologii w organizację służb B + R, zmian w zarządzaniu produkcją, systemie zaopatrzenia i komercjalizacji?
8. W jaki sposób przedsiębiorstwo będzie chronić swoją własność z zakresu wynalazczości i własności intelektualnej oraz dążyć do upowszechnienia innowacji<sup>18</sup>?

Innowacje są często reakcją przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w otoczeniu, powinny być zatem rozpatrywane w różnorodnych aspektach strategicznych. Procesowe i kontekstualne podejście do innowacji wynika z ich wielopłaszczyznowości. Należy więc zbadać i wyjaśnić związki występujące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz wzajemne relacje między tymi procesami (podejściem procesowym i podejściem kontekstualnym)<sup>19</sup>. W literaturze podkreśla się, że w strategicznym ujęciu innowacje są niejednokrotnie traktowane przez przedsiębiorstwa jako część strategii intuicyjnych, nie zawsze mających swój zewnętrzny wymiar. Odnosi się to zwłaszcza

<sup>18</sup> Zob. W. Janasz, *Dyfuzyja nowych technik w przedsiębiorstwie*, „Nowator” 1994, nr 10.

<sup>19</sup> D.F. Jennings, *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*, Tekst, Readings and Cases, Cincinnati 1994, s. 29–30.

cza do mniejszych podmiotów, które nie mają jasno określonych misji lub planów. Nie musi to przeszkadzać w innowacyjności, ale pod warunkiem, że potrafią one komunikatywnie przedstawić i realizować tego typu strategię. Strategii intuicyjnych nie można całkowicie aprobować, ponieważ są nieprzydatne większym przedsiębiorstwom, wymagają bowiem innej formy (pisemnej).

Innowacje niejednokrotnie uznaje się nie tylko za rodzaj strategii, lecz także za najważniejszy element strategii wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od skali i zakresu ich działania. Podkreśla się również, że innowacje są typem wielkiej strategii (ogólny kierunek, cele, zabezpieczenie długookresowych interesów)<sup>20</sup>, zwłaszcza w przypadku umiędzynarodowienia działalności.

Określenie rodzajów strategii innowacyjnej przedsiębiorstw, jak wspomniano, może się różnić w zależności od przyjętych kryteriów. Strategie innowacyjne można podzielić na dwie grupy: strategie intrawersyjne i strategie ekstrawersyjne. Do **strategii intrawersyjnych** zalicza się:

- strategie atrakcyjności produktu, umocnienia udziału w rynku,
- strategie produktowe, istotne zwłaszcza z punktu widzenia wartości dodanej,
- strategie produktywności kapitału ludzkiego i zasobów kapitałowych (zasobów zaangażowanych, tzw. wektor rozwinięcia zasobów).

Do **strategii ekstrawersyjnych** można zaliczyć trzy najważniejsze<sup>21</sup>:

- a) strategie ofensywne – odnoszą się do przedmiotów, które mają szczególną pozycję na rynku, wynikającą ze znacznej przewagi konkurencyjnej (pierwszeństwo wykorzystania źródeł czynnika innowacyjnego);
- b) strategie defensywne – dotyczą liderów rynkowych chroniących zajmowaną pozycję przez dążenie do wzmocnienia zajmowanej pozycji;
- c) strategie kontrofensywne – prowadzą (w określonym momencie) do modyfikacji i rozwinięcia produktów w celu przedłużenia cyklu ich życia na rynku, rozwoju „hybryd”, które mają na celu skojarzenie elementów dotychczasowych i nowych technologii, przejście na wyższy poziom sprzedaży w stosunku do konkurenta, wyczerpanie finansowe konkurentów, a także „pozyskanie” kluczowego personelu konkurujących przedsiębiorstw.

<sup>20</sup> A. Nowak-Far, *op.cit.*, s. 96; A.J. Almaney, *Strategic Management, The Process of Gaining Competitive Advantage* 1992, s. 258–259.

<sup>21</sup> J.D. Antoszkiewicz, *op.cit.*, s. 268–269.

Biorąc pod uwagę stopień innowacyjności, można wyodrębnić strategię naśladownictwa bądź strategię wyprzedzenia. W tym przypadku zawsze trzeba wybrać wzorzec do naśladowania (rozwój własny bądź rozwój przemysłowy innego kraju). Strategia naśladownictwa sprowadza się do wyboru już sprawdzonej drogi rozwoju przedsiębiorstw, lecz w określonych warunkach może być przesłanką przejścia do realizacji strategii wyprzedzenia. Cechuje się ona dużą kreatywnością i wiąże z ponoszeniem znacznych kosztów przodownictwa, a więc z dużymi nakładami inwestycyjnymi, co, w zależności od skali, może prowadzić do zachwiania równowagi rynkowej i w bilansie handlu zagranicznego. Strategię tę mogą stosować pojedyncze przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, sektory bądź cały przemysł.

W literaturze przedmiotu, jak nadmieniono, kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju nie zostały dotychczas jasno sformułowane. Niewystarczająco bowiem informują o ich podstawowych cechach, zarówno z teoretycznego, jak i pragmatycznego punktu widzenia. Właściwe kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju umożliwiają sformułowanie kierunków zachowań przedsiębiorstw, wybór determinant wpływających na proces innowacyjny, a także mogą być przesłanką oceny efektów działalności innowacyjnej. Jak stwierdzono, innowacyjne strategie rozwoju uwzględniają takie podstawowe składniki, jak cele, środki, metody ich realizacji, a także sposoby wchodzenia na rynki.

Można dokonywać podziału innowacyjnej strategii rozwoju na podstawie wielkości nakładów na badania i rozwój w danym podmiocie gospodarczym (Ch. Freeman)<sup>22</sup> i wyróżnić strategie **ofensywne**, **defensywne**, **imitacyjne**, **zależne**, **tradycyjne** i **oportunistyczne**. Przyjmuje się, że otoczenie przedsiębiorstwa to podstawowy czynnik konstytuujący każdą strategię. Jest to jedna z wielu możliwych typologii innowacyjnej strategii rozwoju, którą można wzbogacić różnymi kryteriami (pośrednimi i mieszanymi)<sup>23</sup>. Trzeba jednocześnie podkreślić, że podmioty gospodarcze (sektory) mogą równolegle stosować różne strategie do różnorodnych produktów, technologii i rynków.

<sup>22</sup> Ch. Freeman, *Economics of Industrial Innovation*, Penguin, F. Pinter, London 1982, s. 255–282.

<sup>23</sup> Szerzej zob. w *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1994, s. 71–76; J. Penc, *Strategie zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 89; L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, AJG, OPO, Bydgoszcz 2003.

Nie podejmując szerszego omawiania rodzajów strategii innowacyjnych (na przykład według P. Druckera, B. Twissa)<sup>24</sup>, można wyodrębnić trzy **kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju**<sup>25</sup>:

- efektów rzeczowych (produkt, technologia, system organizacji),
- efektów rynkowych,
- ekologicznych, w tym wartości aprobowanych przez konsumentów.

Na podstawie **kryterium efektów rzeczowych** można wyróżnić strategie doskonalenia produktów, strategie kształtowania procesów technologicznych i strategie zmian organizacyjnych. W strategii doskonalenia produktów wprowadza się nowe produkty, ulepsza już istniejące, wycofuje dotychczasowe i poprawia ich jakość.

W strategii kształtowania procesów technologicznych wyróżnia się wybór odpowiedniej technologii (podstawowej, pionierskiej, wschodzącej), a także ocenę wpływu zastosowanych technologii na obniżkę kosztów i wzrost produkcji przemysłowej.

Wymienione rodzaje innowacyjnych strategii rozwoju (kryterium rzeczowe) należy rozpatrywać integralnie z **kryterium efektów rynkowych**. Chodzi o to, że realizując strategię produktową, trzeba równolegle przeprowadzić analizę otoczenia rynkowego za pomocą określonych metod (na przykład macierzy BCG lub „pięciu sił” Portera) i określić wybór segmentu rynku (nowy, rozszerzenie istniejącego, znalezienie odpowiedniej luki). Dotyczy to zarówno rynku dóbr konsumpcyjnych, jak i rynku dóbr przemysłowych (środków produkcji). Poszukując nowych rynków, trzeba wykorzystywać elementy marketingu mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja). W strategiach, w których podstawą jest kryterium organizacyjne, należy uwzględniać nie tylko ocenę własnych struktur organizacyjnych i całego systemu organizacyjnego, lecz także możliwości kooperacji (czynnej, biernej) z innymi podmiotami czy aliansów strategicznych.

Istotnym kryterium wyróżniania innowacyjnych strategii rozwoju jest **kryterium ekologiczne**. Sprowadza się ono do uwzględniania wartości uznawanych przez człowieka (oszczędność zasobów przyrody, stosowanie czystych technologii, obniżka kosztów produkcji, podwyższanie jakości wyrobów). W rzeczywistości go-

<sup>24</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

<sup>25</sup> L. Białoń, *Typologia innowacyjnych strategii*, w: *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, t. I, red. A.H. Jasiński, M. Kruk, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 1999, s. 16–17.

spodarczej kryterium ekologiczne powinno być rozpatrywane wraz z innymi kryteriami.

Tabela 1. Typologia innowacyjnych strategii rozwoju

Kryteria klasyfikacji	Rodzaje strategii	Krótką charakterystyka
Cele innowacji	produktowa, procesowa, organizacyjna	nowe produkty, nowe cechy użytkowe, nowe procesy, modernizacja starych procesów, wdrażanie nowych systemów organizacyjnych, wzrost efektywności gospodarowania
Czynniki innowacyjności	B + R	rozwój własnej bazy B + R, współpraca z zewnętrznymi jednostkami B + R
	zakupu licencji	zakup licencji krajowych i zagranicznych
	kształcenia pracowników	tworzenie własnego potencjału intelektualnego, kształcenie okazjonalne; skracanie cyklu innowacyjnego
Sposoby wdrażania innowacji	pionierska	izolowana, wiązana, lider rynkowy
	imitacyjna	izolowana, wiązana, lider kosztowy
Odniesienie do problemów ekologicznych	obniżki kosztów	obniżki kosztów u producenta i kosztów eksploatacji u klienta
	poprawy jakości	produkcja produktów ekologicznych
	ekologizacji	ekologizacja produktów, procesów, opakowań
Rynek	edukacji klientów	edukacja stała, okazjonalna, stały kontakt z klientem, wygoda w nabywaniu dóbr konsumpcyjnych, udziałów produktów „eko”
	poszukiwania nowych rynków	
	utrzymywania starych rynków	

Źródło: L. Białoń, *op.cit.*, s. 21.

Syntezę typologii innowacyjnych strategii rozwoju na podstawie określonych kryteriów przedstawiono w tabeli 1. Uwzględnione w niej rodzaje strategii innowacyjnych nie występują w odosobnieniu; są bowiem między nimi określone powiązania. Podmiot gospodarczy (sektor), formułując i realizując określoną strategię innowacyjną, wskazuje na podstawowy czynnik w jej urzeczywistnianiu. Wynika z tego, że inne elementy pozostałych strategii są podporządkowane głównemu elementowi strategii. Biorąc pod uwagę kryterium czynników innowacyjności, a wśród nich nakłady na B + R, zakup licencji i kształcenie pracowników, w charakterystyce trzeciej generacji zarządzania sferą B + R podkreśla się współdziałanie wszystkich szczebli

menedżerskich dla stworzenia strategicznie wyważonego portfela projektów badawczych skojarzonych z ogólną, długookresową strategią przedsiębiorstwa (sektora).

Za najważniejsze cechy strategii innowacyjnej można przyjąć formułowanie portfela innowacji skorelowanego z długookresową strategią podmiotu, uwzględnienie obszaru strategicznego, dostosowanie portfela projektów badawczych (licencji, ciągłej edukacji) do potrzeb rynku, integrację strategii rozwojowych i biznesowych, a także stałe partnerstwo między personelem badawczym, produkcyjnym i biznesowym w podmiocie gospodarującym.

## **STRATEGIES OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS**

### **Summary**

The necessity to introduce innovative management and formulate strategies of innovative organizations is the basic condition for effective and rational implementation and commercialization of innovations on national and foreign markets.

*Translated by Władysław Janasz*