

Aneta Zelek, Grażyna Maniak

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

STRATEGIE INNOWATORÓW – KONCEPCJA KOSTKI RUBIKA

Streszczenie: W praktyce przedsiębiorczości w Polsce wciąż dominuje szkodliwe przekonanie o tym, że innowacja to wynalazczość technologiczna i jako taka jest zarezerwowana dla firm *high tech*. Walka z tym stereotypem jest niezwykle trudna i stawia przed specjalistami z zakresu zarządzania innowacjami poważne wyzwanie. W związku z tym celem referatu jest podjęcie próby redefinicji pojęcia „strategia innowacji” oraz próba dokonania autorskiej klasyfikacji innowacji.

Autorki wyrażają przekonanie, że innowacyjność jest współcześnie kluczowym ogniwem myślenia strategicznego, dlatego problematykę innowacyjności rozpatrują w kontekście znanych w zarządzaniu strategicznym koncepcji rozwoju przedsiębiorstw w drodze innowacji. Na tle tego podejścia, w referacie zaprezentowano oryginalną, autorską koncepcję podziału innowacji – model kostki Rubika.

Słowa kluczowe: strategia innowacji, innowacyjność, innowacje produktowe, innowacje rynkowe, innowacje technologiczne.

1. Wstęp

Pojęcie innowacji do ekonomii wprowadził J. Schumpeter, nadając jej kluczowe znaczenie dla kreowania zysku nadzwyczajnego oraz pojmowania roli przedsiębiorczości jako siły motorycznej procesów rozwoju. Choć rodowód innowacyjności nadal tkwi w nowościach technicznych, to jej umiejscowienie we współczesnych strategiach biznesowych zmieniło się istotnie. Zmieniło się również rozumienie istoty innowacyjności. Jest ona dzisiaj postrzegana jako permanentna zdolność firm do kreowania nowych wartości dla klientów i oznacza ciągły i usystematyzowany proces zarządzania zmianami w produkcji, technologii, organizacji i marketingu. W kontekście strategicznym innowacje postrzegane są jako podstawa sukcesu biznesu, wyznacznik konkurencyjności i krytyczny czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa [Drucker 2002].

Według terminologii OECD **działalność innowacyjna** to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie, wdrożenie i dyfuzja nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów [Oslo Manual... 2005,

s. 16]. Ta trafna definicja innowacyjności nie pozostaje jedyną stosowaną w praktyce. Niestety, mnogość definicji i klasyfikacji innowacji jako takiej w dość bogatej literaturze przedmiotu wprowadza do praktyki procesów innowacyjnych niebezpieczny chaos terminologiczny. Problem ten ma krytyczne znaczenie dla przedsiębiorców, którzy na skutek nadmiernego skomplikowania różnych koncepcji teoretycznych często tkwią w przekonaniu, że innowacje są zarezerwowane dla dużych i zasobnych przedsiębiorstw. W praktyce polskich przedsiębiorstw sprawę komplikuje dodatkowo fakt, że dostępność środków unijnych dedykowanych innowacjom jest obciążona obowiązkiem udowodnienia przez przedsiębiorcę innowacyjności swojego przedsięwzięcia. W kontekście źródeł finansowania innowacji za przedsięwzięcie innowacyjne uznaje się zwykle proces wprowadzania wynalazku, czyli nowego, dotychczas nieopatentowanego rozwiązania technicznego. To bardzo wąskie rozumienie istoty innowacji jest jeszcze bardziej ograniczone przez zapisy Narodowej Strategii Spójności, które wprowadzają dodatkowe rygory: „(...) planowana do wdrożenia w ramach przedsięwzięcia technologia powinna być znana i stosowana w skali regionu poniżej 1 roku, w skali kraju poniżej 3 lat, w skali międzynarodowej poniżej 5 lat” [Narodowa Strategia Spójności...].

Zacytowana powyżej definicja innowacji pogłębia niebezpieczne i, co więcej, fałszywe przekonanie o tym, że innowacja to wynalazczość. Walka z tym stereotypem jest niezwykle trudna i stawia przed specjalistami z zakresu zarządzania innowacjami poważne wyzwanie. Chodzi o przybliżenie praktykom biznesu istoty procesów innowacyjnych rozumianych bardzo szeroko, w kontekście wielu możliwych obszarów wdrożeń. Dodatkowym zadaniem jest prezentacja klarownej typologii innowacji.

Uwzględniając powyższe, jako cel tego opracowania obrano podjęcie próby redefinicji pojęcia „strategia innowacji” oraz próby wprowadzenia prostej, autorskiej klasyfikacji innowacji w oparciu o logikę kostki Rubika. Autorki wyrażają przekonanie, że innowacyjność jest współcześnie kluczowym ogniwem myślenia strategicznego, dlatego problematykę innowacyjności rozpatrują w kontekście znanych w zarządzaniu strategicznym koncepcji rozwoju przedsiębiorstw.

2. Innowacyjność w zarządzaniu strategicznym

Strategie innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem były obiektem zainteresowania różnych szkół zarządzania strategicznego od dawna. Już w latach pięćdziesiątych H.I. Ansoff, uważany za prekursora koncepcji strategii rozwoju firmy, określił cztery alternatywne kierunki działań innowacyjnych w sferze produkt – rynek. Innowacyjność i zdolność do tworzenia nowości produktowych i rynkowych stanowiły też fundamentalne ogniwa szkoły pozycyjnej i zasobowej. W tej pierwszej, dominującej w praktyce zarządzania strategicznego w latach osiemdziesiątych, kreatywność firmy w kierunku tworzenia nowych produktów czy nowych technologii postrzegana była jako czynnik kształtujący pozycję konkurencyjną firmy. W szkole zasobowej

lat dziewięćdziesiątych z kolei innowacyjność i kompetencje technologiczne firmy jako kluczowe zasoby miękkie stanowiły krytyczny czynnik sukcesu firmy. Nurt zasobowy polegał, według jego przedstawicieli C.K. Prahalada i G. Hamela¹, na eksponowaniu wiedzy i tzw. unikatowych kompetencji firmy w strategiach rozwoju. Koncepcja **strategii opartej na zasobach** (*Resource-based Strategy*) nie była w swojej istocie zupełnie nowa czy nowatorska. O znaczeniu innowacji i kompetencji pisali wcześniej P. Drucker (w latach sześćdziesiątych) czy T. Peters oraz R.H. Watermann (w latach osiemdziesiątych) [Peters, Waterman 1982]. Pomimo faktu, że dzieła wymienionych tutaj autorów uzyskały wielkie uznanie przed epoką Hamela i Prahalada, ich koncepcje nie zyskały większego rozgłosu i jako takie nie okazały się użyteczne w praktyce zarządzania. Dopiero lata dziewięćdziesiąte, charakteryzujące się innowacyjnością i globalnym wymiarem gospodarki światowej, wymusiły poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych strategii. Jedną z atrakcyjnych naukowo idei lat dziewięćdziesiątych wprowadził do nauki zarządzania P. Drucker, akcentując, że w erze złożoności i niepewności w gospodarce światowej to właśnie innowacje, a nie wzrost wydajności czy jakości, stają się unikalną przewagą konkurencyjną [Drucker 1985, s. 74 i n.].

Problematyka innowacyjności w zarządzaniu strategicznym nabrała jeszcze większego znaczenia na przełomie XX i XXI wieku, w obliczu postępu globalizacji działalności gospodarczej, upowszechnienia sieci informatycznych oraz narastającego znaczenia niepewności i ryzyka. Na progu XXI wieku, w erze postmodernizmu w zarządzaniu strategicznym, innowacje nie tylko stanowią źródło kreowania trwałej przewagi strategicznej, ale również decydują o długookresowej wartości firmy. W wielu podejściach charakterystycznych dla tego nurtu innowacyjność firmy stanowić może rodzaj tzw. **dominującej logiki** [Oblój 2003, s. 16] lub być efektem realizacji koncepcji **strategii jako zbioru prostych reguł** [Eisenhardt, Sull 2006, s. 109-140].

Szczególnie istotne i użyteczne w praktyce stają się dzisiaj te koncepcje strategii, które poprawiają reaktywność i adaptatywność firmy wobec wyzwań rynku. Postulat ten mogą spełniać różnorodne podejścia do budowania strategii innowacji czy strategii innowacyjności firmy. Według G. Hamela to właśnie innowacje stanowią dzisiaj fundamentalne kompetencje firmy, które nie tylko decydują o jej sukcesie, ale również determinują jej żywotność. Jak sugeruje ten autor, „(...) firmy, które nie posiadają zdolności do permanentnych innowacji, muszą umrzeć” [Hamel 2007, s. 16 i n.].

Presja innowacyjności i aura dążenia do nowatorskich rozwiązań powoduje, że w praktyce biznesu powstaje swojego rodzaju presja na tworzenie innowacji, prowadząca do budowania wewnętrznej kultury firmy zorientowanej na innowacje [Davila, Epstein, Shelton 2006, s. 235-260] za [Sosnowska 2009]. W tych okolicznościach

¹ Załączki koncepcji zasobowej zostały zarysowane przez jej twórców już w 1990 r. w artykule: *The Core Competence of the Corporation* – zob. [Prahalad, Hamel 1990].

decydującego znaczenia nabierają nie tylko przedmiot strategii innowacji, ale także warunki szybkiej realizacji strategii i uzyskania oczekiwanych korzyści z nią związanych.

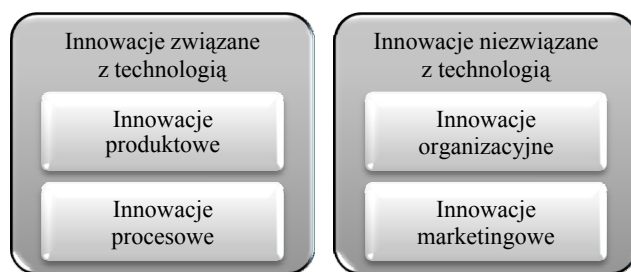
3. Cztery obszary innowacyjności

W badaniach innowacyjności przedsiębiorstw w skali międzynarodowej zastosowanie znajdują wytyczne definicyjne zawarte w *Oslo Manual*, które obejmują zasadniczo cztery obszary innowacji:

- produktowe,
- procesowe,
- organizacyjne
- marketingowe.

Według tego podejścia istota **innowacji produktowych** polega na wprowadzaniu wyrobu lub usługi będących nowymi lub znacznie ulepszonymi w stosunku do dotychczasowej postaci. **Innowacje procesowe** oznaczają zastosowanie nowych lub znacznie usprawnionych metod produkcji czy dystrybucji produktów. **Innowacje organizacyjne** dotyczą implementacji nowych metod organizacji i strukturyzowania działalności przedsiębiorstwa. **Innowacje marketingowe** zaś definiuje się jako wdrożenie nowej metody marketingowej obejmującej istotne zmiany w wyglądzie produktu lub opakowaniu, umieszczeniu produktu, promocji produktu czy polityce cenowej.

B. Bigliardi i A.I. Dormio, na podstawie wytycznych *Oslo Manual*, dokonali pogrupowania powyższych rodzajów innowacji w dwie grupy: innowacje związane oraz innowacje niezwiązane ze zmianami technologicznymi (zob. rys. 1).



Rys. 1. Cztery obszary innowacji

Źródło: [Bigliardi, Dormio 2009].

Adoptując tę najbardziej rozpowszechnioną klasyfikację innowacji, warto zwrócić uwagę na pewną zbieżność obszarów innowacyjności. Kierując się kryterium celu (rezultatu) działań innowacyjnych, bez ryzyka można przyjąć, że w grupie innowacji procesowych mieszczą się innowacje organizacyjne. Na tle zaprezentowa-

nej typologii oraz przytaczanych na wstępie definicji innowacji warto również wyodrębnić wyraźnie innowacje technologiczne, nie utożsamiając ich z produktowymi. Kolejną propozycją jest przemianowanie tzw. innowacji marketingowych na rynkowe. Jest to podyktowane koniecznością wyeksponowania znaczenia odbiorcy w procesach innowacyjnych. Jak bowiem twierdzi C.M. Christensen, wysoko ceniony autorytet w dziedzinie innowacji, „(...) ani nowa technologia, ani nowy produkt bez akceptacji rynkowej i poparcia klientów nie jest innowacją”. Jednocześnie wskazuje dalej, że innowacje to antycypowanie oczekiwań konsumentów i tego, co oni zaakceptują z wartości im oferowanych [Christensen].

W efekcie takiej modyfikacji klasycznych obszarów innowacyjności według *Oslo Manual* w niniejszym opracowaniu proponuje się operowanie trzema czystymi typami działań innowacyjnych:

- **innowacje produktowe**, mające na celu wdrożenia nowych produktów,
- **innowacje technologiczne/procesowe**, mające na celu implementację nowych rozwiązań technicznych/technologicznych oraz organizacyjnych, które prowadzą do udoskonalania produktów i/lub procesów ich wytwarzania,
- **innowacje rynkowe**, mające na celu usprawnienia marketingowe pozwalające na ekspansję rynkową.

Zaproponowana terminologia znajduje swoje zastosowanie i rozwinięcie w prezentowanych w dalszej części opracowania koncepcjach.

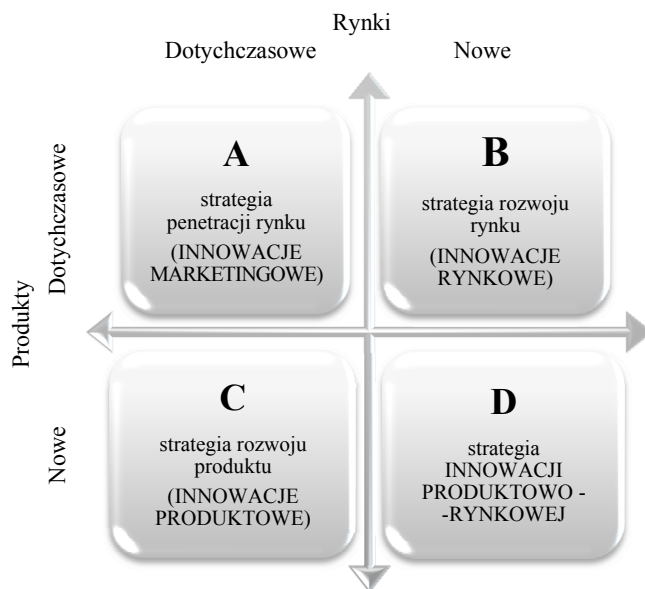
4. Strategie innowacyjności – klasyka

Problem wyboru kierunku działań innowacyjnych firmy można (nieznacznie go banalizując) sprowadzić do dylematu: rozwój nowego produktu czy rozwój nowego rynku? Wydaje się, że zagadnienie to najtrafniej opisuje klasyczny już model, zaprezentowany przez H.I. Ansoffa w latach pięćdziesiątych, proponujący cztery alternatywne lub sekwencyjne strategie wdrażania innowacji [Ansoff 1988, s. 12 i n.]:

- penetracja rynku,
- rozwój nowego rynku,
- rozwój nowego produktu,
- innowacja rynkowo-produktowa.

Koncepcja ta w swojej modelowej postaci (zob. rys. 2) wprowadza pojęcie innowacyjności tylko dla opcji strategicznej D. Należy jednak zaznaczyć, że we wszystkich pozycjach tej macierzy zastosowanie znajdują różne rodzaje innowacji.

Zgodnie z macierzą Ansoffa przedsiębiorstwo, w zależności od aktualnej struktury portfela produkcyjnego oraz warunków rynkowych, może zastosować jedną lub kilka z czterech strategii. Najwyższe szanse na powodzenie, ze względu na doskonałą znajomość rynku i potrzeb nabywców, ma strategia penetracji. Wzrost sprzedaży może być w tym przypadku osiągnięty dzięki poprawie jakości produktu, obniżce jego ceny lub też w drodze **innowacji marketingowych**.



Rys. 2. Macierz strategiczna Ansoffa – strategie innowacji w układzie produkt – rynek

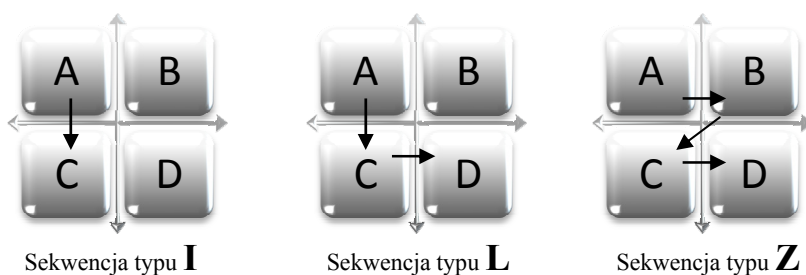
Źródło: opracowanie własne.

Strategia rozwoju rynku polega na działaniach zmierzających do zwiększenia sprzedaży dotychczasowych wyrobów na nowych rynkach lub w nowych segmentach rynku (stąd pojęcie **innowacja rynkowa**). Powodzenie strategii innowacji rynkowej uzależnione jest od potencjalnych rozmiarów rynku, aktualnej fazy jego rozwoju oraz od struktury konkurencji.

Strategia rozwoju produktu (**innowacji produktowych**) polega na modyfikacjach technologicznych i/lub funkcjonalnych istniejących wyrobów lub tworzeniu nowych, które spełniają podobne funkcje. Strategia ta ma na celu najczęściej poprawę udziału w dotychczas obsługiwanym rynku, gdzie firma wykorzystuje znajomość marki i uznanie nabywców dla dotychczasowych produktów.

Największe ryzyko niepowodzenia związane jest z decyzją o wdrożeniu najbardziej wyrafinowanej spośród wymienionych – **strategii innowacji produktowo-rynkowej**. W praktyce strategia ta jest prostą konsekwencją rozwoju firmy stosującej wcześniej poprzednie odmiany strategii produktowo-rynkowych. Mowa tutaj o sekwencjach stosowania poszczególnych strategii w czasie. Na podstawie macierzy Ansoffa można mówić o sekwencji prostej typu **I** oraz sekwencjach złożonych typu **L** i typu **Z** (zob. rys. 3).

Tradycyjna macierz Ansoffa została współcześnie rozwinięta, dzięki czemu daje więcej opcji wyboru kierunku działań innowacyjnych, związanych w istocie swojej z dywersyfikacją produktowo-rynkową. Choć przedstawiana poniżej koncepcja jest w zasadzie tylko mutacją oryginalnej macierzy produkt – rynek, to jednak wprowa-

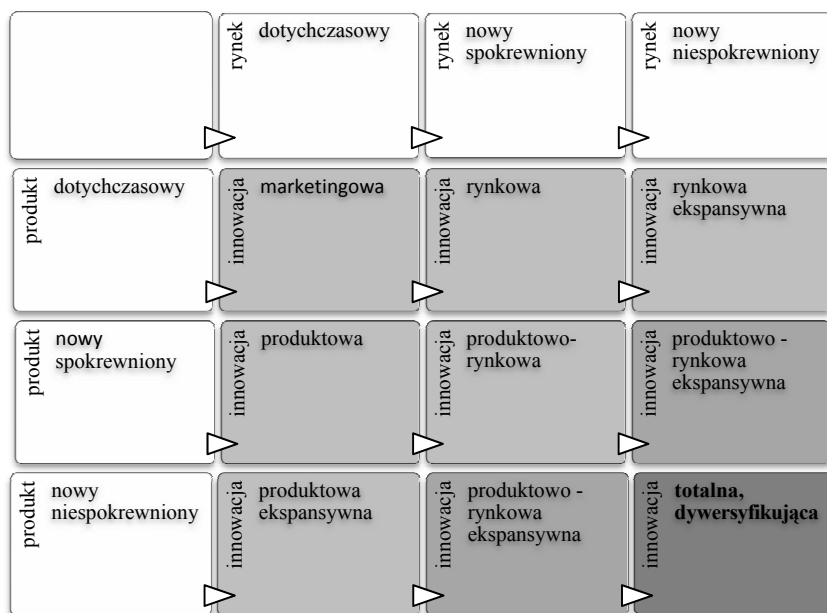


Rys. 3. Typowe sekwencje zmian strategii innowacyjnych w układzie produkt – rynek

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sznajder 1995, s. 90].

dza pewne ciekawe rozróżnienia innowacji wdrażanych na nowych rynkach spokrewnionych z dotychczas obsługiwanymi lub na rynkach zupełnie odmiennych. Podobnie innowacje produktowe prowadzące do dywersyfikacji portfela działań mogą obejmować implementację nowych produktów spokrewnionych z dotychczasowym asortymentem lub nowych produktów niemających żadnych związków z dotychczasowymi (zob. rys. 4).

Najistotniejszą różnicą jest wprowadzenie odmiennych typów strategii innowacji w zależności od stopnia spokrewnienia docelowych rynków oraz produktów.



Rys. 4. Alternatywne kierunki i rodzaje innowacji – rozwinięcie macierzy Ansoffa

Źródło: adaptacja i modyfikacja własne na podstawie [Fitzroy, Hulbert 2005, s. 209].

W pierwszym przypadku, gdzie zachodzi eksploatacja i penetracja dotychczasowego rynku z dotychczasowym produktem, można mówić o **innowacjach marketingowych**, pozwalających na ewentualne poszerzenie udziału w rynku i wzroście dynamiki sprzedaży.

W przypadku rozszerzania działalności na nowe rynki pochodne wobec rynku podstawowego (dotychczas eksploatowanego) strategia powinna mieć charakter **innowacji rynkowej**, której głównym celem jest dotarcie z aktualną ofertą do nowych rynków. Podobnie w przypadku nowych produktów, spokrewnionych z dotychczasowymi, mamy do czynienia z **innowacją produktową**, oznaczającą próby implementacji nowości produktowych na dotychczasowych rynkach. Trzecią odmianą jest innowacja zachodząca na nowym spokrewnionym rynku, z nowym spokrewnionym produktem – jest to **innowacja produktowo-rynkowa**. Te trzy typy składają się na odmiany innowacji, w efekcie której dochodzi do dywersyfikacji koncentrycznej, czyli spokrewnionej.

Z kolei wejście w zupełnie nowe dziedziny i rynki, które są branżowo odległe i odmienne od podstawowego, nazywa się **innowacją rynkową ekspansywną**. Jej odmianą jest **innowacja produktowa ekspansywna**. Można wymienić również opcje pośrednie, czyli innowacje **produktowo-rynkowe ekspansywne**, kiedy firma usiłuje wprowadzić zupełnie nowy produkt na spokrewniony rynek. O **innowacyjności totalnej, dywersyfikującej** mowa jest wtedy, kiedy organizacja rozpoczyna działalność w zupełnie nowych obszarach, co wymaga inicjacji nowego produktu, nowych technologii, nowych procesów organizacyjnych, żeby trafić w gusta nowych rynków itp. Warto zaznaczyć, że w tym ostatnim przypadku mowa jest o typowej dywersyfikacji konglomeratowej, tj. niespokrewnionej.

5. Strategie innowatorów w modelu kostki Rubika

W niniejszym opracowaniu proponowane jest rozwinięcie tradycyjnego kontekstu rozumienia istoty innowacyjności, w którym wyznacznikami były strategie rozwoju rynku i produktu. Nawiązując do powszechnych definicji innowacyjności, w proponowanej koncepcji, obok tradycyjnych wymiarów innowacyjności (produkt i rynek), występuje kolejny, trzeci wymiar – wymiar innowacyjności w obszarze technologii (i/lub procesów). Trójwymiarowość tego podejścia pozwala zatem na klarowną klasyfikację i ilustrację rodzajów innowacyjności w oparciu o trzy jej wymiary. Stąd idea ilustrowania procesów innowacyjnych przy użyciu modelu kostki Rubika.

Koncepcja ta pozwala na redefinicję pojęcia innowacyjność oraz jej interpretację w trzech możliwych wymiarach:

- 1) wymiaru rynku (klientów),
- 2) wymiaru produktów (usług),
- 3) wymiaru technologii (i/lub usprawnień procesowych i organizacyjnych).

Inspiracją do stworzenia tego prostego modelu klasyfikacji innowacji jest koncepcja trzech typowych postaw strategicznych wobec innowacji autorstwa B. Jarusa

zelskiego i K. Dehoffa [2007]. Według tych autorów firma może zaadaptować jedną z trzech strategii innowacji, różniących się między sobą celem strategicznym, jaki ma być osiągnięty, oraz obszarem wdrażania innowacji. W koncepcji tej mowa o innowacjach bazujących na potrzebach rynku, innowacjach produktowych oraz innowacjach wynikających z kompetencji w zakresie *know-how*.

Pierwszy typ strategii w tej koncepcji – **strategia poszukiwaczy potrzeb** – realizowany jest przez firmy, które koncentrują się na eksplorowaniu potrzeb rynku i pilnych reakcjach na realne oczekiwania klientów. Priorytety strategiczne takich firm dotyczą zwykle osiągnięcia pozycji lidera (pozycji pierwszego) dzięki kreowaniu prekursorskich rozwiązań. Archetypami takich firm i tego typu innowacji są np. 3M, Apple czy Google, które w niezwykle proaktywnych postawach szybko odpowiadały na nowe jakościowo potrzeby rynku, tworząc rewolucyjne wynalazki i odważnie implementując je na rynku.

Innym typem strategii innowacji jest **strategia rynkowych imitatorów**. Motywem takiej strategii są innowacje produktowe bazujące na doświadczeniach firm liderów. W praktyce imitatorzy ochoczo podejmują ograniczone już ryzyko produkcji dóbr, które mają swoje prototypy. Nadal jednak projekty takie stanowią innowacje produktowe dla tych firm.

Trzeci typ strategii innowacji w koncepcji Jaruzelskiego i Dehoffa to strategia liderów technologicznych. W tej strategii głównym motywem wdrożenia innowacji jest nowa myśl technologiczna (techniczna), a nie realna potrzeba rynku. Doskonałym przykładem ilustrującym postawę lidera technologicznego na współczesnych rynkach są koncerny farmaceutyczne, których laboratoria badawczo-rozwojowe angażują się w projekty niezwiązane z realnymi potrzebami rynku. Niekwestionowanym liderem technologicznym jest od lat firma Sony, która od zawsze koncentrowała B+R na kreowaniu nowatorskich rozwiązań ze świata elektroniki użytkowej (walkman, PlayStation itp.).

W proponowanym dalej podejściu przyjęto analogicznie do klasyfikacji Jaruzelskiego i Dehoffa trzy wymiary innowacyjności: rynek, produkt, technologia. Sam model kostki Rubika, tak jak popularna zabawka logiczna, wyjaśnia złożoność procesów innowacyjnych i ułatwia rozumienie różnych rodzajów (kierunków) działań innowacyjnych. Kostka Rubika pozwala na wyłonienie przynajmniej **7 typowych strategii innowacji**, zaczynając od innowacji prostych – jednowymiarowych, przez innowacje złożone – dwuwymiarowe, aż po innowacje totalne, obejmujące swoim oddziaływaniem trzy przyjęte wymiary. W tym sensie koncepcja kostki Rubika może służyć do logicznego i jednocześnie fenomenalnie prostego obrazowania zamierzeń w strategiach innowacji w firmach produkcyjnych i usługowych. W oparciu o logikę kostki można więc wyróżnić 3 grupy strategii innowacji w praktyce biznesu. Są to:

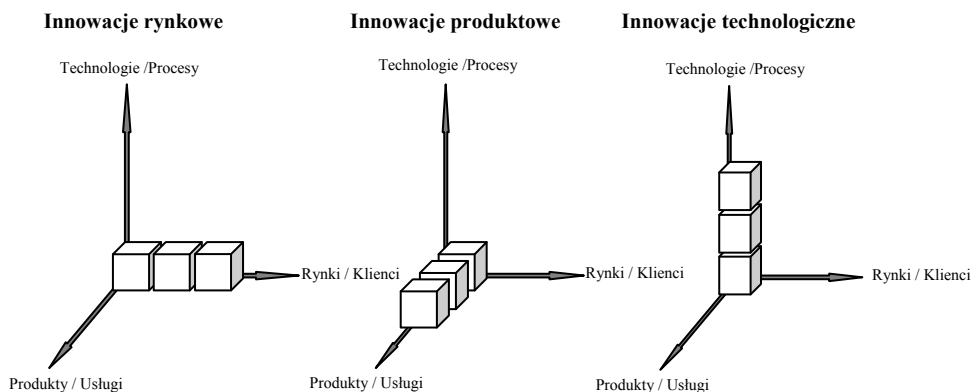
- 1) strategii innowacji prostych – jednowymiarowych,
- 2) strategii innowacji złożonych – dwuwymiarowych,
- 3) strategii innowacji totalnej – trójwymiarowej.

Analogie prezentowanej koncepcji do kostki Rubika nie ograniczają się bynajmniej do podobieństwa samego obrazu. Koncepcja oparta na logice kostki demonstruje poziom trudności (złożoności) dla siedmiu typowych strategii innowacji. Tak jak w popularnej zabawce ułożenie jednego rzędu jest relatywnie łatwe, podczas gdy osiągnięcie jednolitego koloru ścianki kostki trudniejsze, tak w praktyce działalności innowacyjnej strategii innowacji jednowymiarowych są znacznie łatwiejsze niż innowacje dwuwymiarowe. W końcu, tak jak ułożenie pełnej kostki Rubika wymaga wielu zabiegów, manipulacji i wyobraźni, tak też dojście do tzw. innowacji totalnej – trójwymiarowej w praktyce biznesu pochłania spore zasoby i jest zwykle obciążone dużym ryzykiem niepowodzenia.

Koncepcja kostki Rubika pozwala zatem na czytelną charakterystykę poziomu ryzyka poszczególnych grup strategii innowacji. W pierwszej grupie – **strategii innowacji prostych, czyli jednowymiarowych** – poziom złożoności jest stosunkowo niski i w efekcie decyduje o niewielkim ryzyku tego typu przedsięwzięć innowacyjnych. Niskie ryzyko niepowodzenia w tym przypadku wynika z koncentracji działań innowatora na określonej zmiennej tego modelu. W tej grupie należy wymienić 3 rodzaje strategii innowacji (zob. rys. 5):

- **innowacje rynkowe** – polegające na wprowadzaniu istniejącej oferty produktowej na nowe rynki (segmenty rynku),
- **innowacje produktowe** – polegające na wdrożeniach nowych produktów na dotychczas obsługiwane rynki,
- **innowacje technologiczne** (i/lub procesowe) – polegające na wdrożeniach nowych rozwiązań technologicznych (procesowych) w produkcji dotychczasowego asortymentu.

Druga grupa strategii obejmuje **innowacje złożone – dwuwymiarowe**, polegające na wdrożeniach rozwiązań nowatorskich (lub po prostu nowych, dotychczas

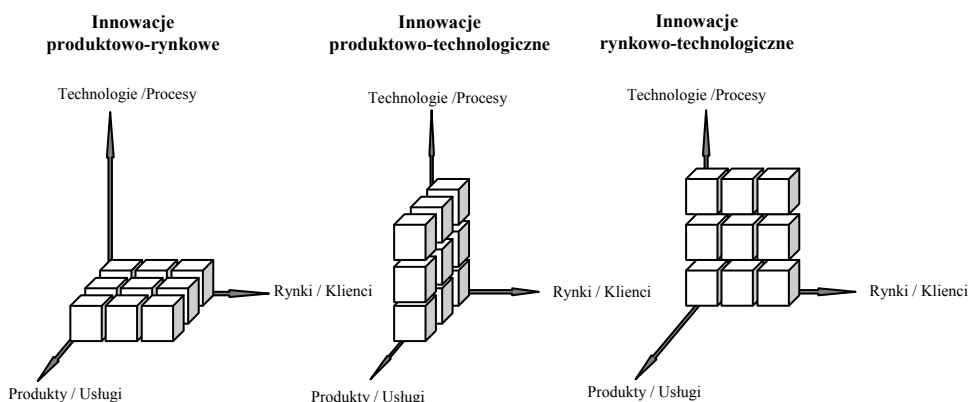


Rys. 5. Strategie innowacji prostych – jednowymiarowych

Źródło: opracowanie własne.

niestosowanych) jednocześnie w dwóch możliwych wymiarach. W tej grupie zatem można wyróżnić 3 kolejne typy strategii innowacji (zob. rys. 6):

- **innowacje produktowo-rynkowe** – polegające na jednoczesnym wdrażaniu nowych produktów na nowe rynki (segmenty rynku),
- **innowacje produktowo-technologiczne** – polegające na wdrożeniach nowych rozwiązań technologicznych (i/lub procesowych) we wszystkich oferowanych produktach,
- **innowacje rynkowo-technologiczne** – pozwalające na dotarcie z nowymi technologiami produkcji określonego produktu do różnych rynków (segmentów rynku lub grup klientów).

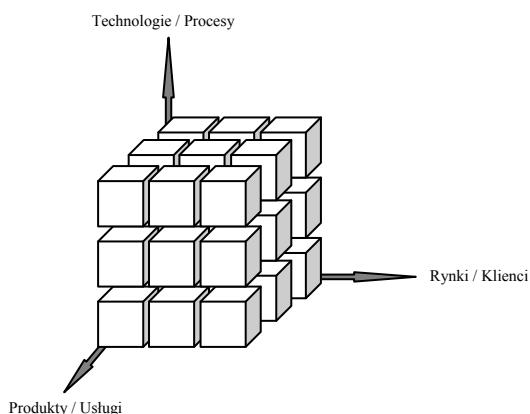


Rys. 6. Strategie innowacji złożonych – dwuwymiarowych

Źródło: opracowanie własne.

Innowacje dwuwymiarowe charakteryzują się znacznie wyższym ryzykiem niepowodzenia niż innowacje jednowymiarowe. Dlatego w praktyce zwykle są one realizowane sekwencyjnie, tzn. są wdrażane w kolejnych fazach procesu innowacyjnego. Na przykład w innowacjach produktowo-technologicznych pierwsza faza polega na testowaniu nowego rozwiązania technologicznego w produkcji jednego dobra i w warunkach powodzenia innowacja taka jest przenoszona na kolejne produkty. Podobnie w przypadku innowacji rynkowo-technologicznych, nowa technologia wytwarzania określonego produktu najpierw trafia do danej grupy odbiorców w celu sondowania, dopiero po pozytywnym pilotażu nowa technologia lub nowy proces są przenoszone na kolejne rynki.

Podstawową przesłanką stosowania strategii **innowacji totalnych – trójwymiarowych** jest zdolność firmy do wewnętrznego rozwoju zdywersyfikowanego, którego efektem jest tworzenie innowacji produktowo-technologicznych i ich jednoczesna dyfuzja na nowe rynki (zob. rys. 7). Oznacza to, że innowacja totalna w rozumieniu modelu kostki Rubika integruje w sobie trzy typy strategii według



Rys. 7. Strategie innowacji totalnej – trójwymiarowej

Źródło: opracowanie własne.

B. Jaruzelskiego i K. Dehoffa. Strategia innowacji totalnych obejmuje bowiem pełne spektrum procesów innowacyjnych w obszarach: technologicznym, procesowym, produktowym, rynkowym, marketingowym itp. Co więcej, innowacje trójwymiarowe oddziałują na wszystkie procesy w łańcuchu wartości firmy i w tym aspekcie są rozumiane jako innowacje kompleksowe, ujawniające swoje rezultaty tak w wymiarze sukcesów rynkowych, jak i finansowych.

Choć ta wyrafinowana strategia jest w swojej istocie bardzo złożona, skomplikowana i przez to obciążona ekstremalnie wysokim ryzykiem, to jednak generuje ona najwyższą możliwą wartość dodaną. W tym kontekście strategia innowacji totalnych (trójwymiarowych) spełnia warunek tzw. **innowacji generujących wartości**, które są współcześnie uznawane za najbardziej pożądane i efektywne. Przez procesy innowacji generujących wartości rozumie się takie działania, w których organizacja kreuje i rozwija nowe, użyteczne pomysły, będące podstawą nowatorskich produktów bądź nowatorskich procesów, wdrażanych na rynkach w celu osiągnięcia wzrostu wartości dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy [Dervitsiotis 2010, s. 159-170].

Wybór typu strategii innowacyjności w oparciu o model kostki Rubika jest determinowany wieloma czynnikami. Najistotniejsze kryteria decyzji o strategiach jedno- czy wielowymiarowych to: cele strategiczne, potencjał strategiczny, kompetencje w zakresie B+R i *high technology* oraz dostępne zasoby kapitałowe. W zasadzie bez żadnych wątpliwości na strategię innowacji jednowymiarowych zdecydować się firmy młode, eksperymentujące, dysponujące ograniczonymi zasobami materialnymi. Jednocześnie strategie dwuwymiarowe są dedykowane firmom dojrzałym, o sporych tradycjach oraz okrzepłych technologiach i procedurach organizacyjnych. W końcu strategia innowacji trójwymiarowych musi być zarezerwowana dla firm, które spełniają rygorystyczne kryteria w obszarze: dostępu do kapitału, zdolności innowacyjnych, kompetencji badawczo-rozwojowych, doskonałości operacyjnej itd.

6. Zakończenie

Model kostki Rubika pozwala na rozszerzenie kontekstu rozumienia pojęcia „strategia innowacji” poza standardowe określenie nowych idei technicznych. Trójwymiarowość klasyfikacji w proponowanym modelu godzi różnorodne koncepcje podziału innowacji (nie podważając ich słuszności) i jednocześnie pozwala na ich kompromisową integrację w jednym logicznym ujęciu.

Kostka Rubika pozwala również na stosunkowo proste wyłonienie typu strategii innowacyjnej oraz czytelne określenie stopnia ich zaawansowania – od prostych, jednowymiarowych, po totalne, wielowymiarowe. Nie mniej istotną zaletą tego modelu jest jego uniwersalizm – klasyfikacja ta może być bowiem stosowana w praktyce zarządzania innowacjami w biznesie niezależnie od charakteru, wieku czy branży firmy.

Literatura

- Ansoff H.I., *The New Corporate Strategy*, Wiley & Sons, 1988.
- Bigliardi B., Dormio A.I., *An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises*, “European Journal of Innovation Management” 2009, vol. 12, no. 2.
- Christensen C.M., *The Innovator’s Dilemma – Further Education*, www.xing.com/.../c-m-christensen-the-innovator-s-dilemma (12.01.2010).
- Davila T., Epstein M.J., Shelton R., *Making Innovation Work*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006.
- Dervitsiotis K.N., *Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy*, “Total Quality Management” vol. 21, no. 2, February 2010.
- Drucker P., *Discipline of innovation*, “Harvard Business Review” 2002, no. 7.
- Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann, London 1985.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Fitzroy P., Hulbert J., *Strategic Management. Creating Value in the turbulent times*, Wiley, 2005.
- Hamel G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Jaruzelski B., Dehoff K., *The Customer Connection. The Global Innovation 1000*, McLean, New York 2007.
- Narodowa Strategia Spójności, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, maj 2007, http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/2BD5B9B6-767E-473C-B198-496FDEC4DFED/31941/NSRO_maj2007.pdf.
- Obłój K. (red.), *Dominująca logika firmy. Strategie polskich liderów*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, OECD and Eurostat, 2005.
- Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, “Harvard Business Review” 1990, no. 3.
- Sosnowska A., *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2009.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.

INNOVATIONS STRATEGIES – THE RUBIK’S CUBE CONCEPT

Summary: In the Polish entrepreneurship practice, there is still very chill belief, suggesting the innovation is the same thing as invention, and as so it is reserved for big, rich companies, operating in the high tech sectors. Struggling with such a stereotype is extremely tough and it creates a big challenge for professionals in the area of innovation management.

Taking the above into account, the main goal of the paper is to undertake an effort to re-define the notion „innovation strategy” and in the same time launching the authors’ very simple classification of innovations, basing on the logic of Rubik’s cube. The authors are convinced that innovation processes are presently the key link of strategic thinking, thus the innovations topic has been considered in the context of popular strategic management main-streams. On the background, the paper introduces the authors’ original model of innovations – model of Rubik’s cube.