

Alicja Jasińska

STRATEGIE INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Wzrastająca turbulencja warunków funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowała, że podmioty dążące do efektywnego działania i rozwoju zostały zmuszone do poszukiwania nowych rozwiązań i podejść do prowadzonej przez siebie działalności. Sprawdzone bowiem w dotychczasowej praktyce zarządzania wartości i rozwiązania stają się, niestety, coraz częściej nieadekwatne i niewystarczające wobec wyzwań, jakie stawia współczesna gospodarka. Wzrasta stopień umiędzynarodowienia konkurencji, co prowadzi do coraz szybszych zmian gustów i oczekiwań klientów oraz do równie szybkiego skracania cykli życia produktów i technologii. Dlatego też widoczne staje się znaczenie i nacisk kładziony w przedsiębiorstwach na innowacje. Stają się one bowiem krytycznym punktem na drodze do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw, umożliwiając im między innymi adaptację do zmian siły i zakresu oddziaływania konkurencji oraz rynku. Podkreśla się jednak, że innowacje, aby były w pełni skuteczne i efektywne, nie mogą być zjawiskiem incydentalnym i chaotycznym, o nie w pełni wykorzystanym potencjale. Konieczne jest bowiem kompleksowe i racjonalne podejście zarówno do przebiegu procesów, jak i roli innowacji w przedsiębiorstwie, oparte na dogłębnych analizach i przewidywaniach tendencji rynkowych, odpowiednio przygotowanych i rozlokowanych zasobach oraz z góry zaplanowanym, praktycznym wykorzystaniu przyszłych efektów. Należy bowiem zwrócić uwagę na to, że obecnie wszelkie przejawy działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa nie są już jedynie wieloletnimi procesami budowania jednorazowego efektu.

Dążąc do wzrostu i rozwoju, przedsiębiorstwa muszą być z jednej strony stale zasilane, a jednocześnie z drugiej same muszą zasilać rynek nieprzerwanym strumieniem nowych produktów, usług i procesów. Stają się dzięki temu

elastyczne, dynamiczne, a w konsekwencji innowacyjne – poprzez fakt działania, a nie jedynie uświadamiania sobie potrzeby bycia innowacyjnym. „Albo w sposób nieprzerwany wprowadzasz innowacje na rynek, albo giniesz. Twoja przedsiębiorczość musi stanowić coś więcej niż jedynie przeblysłk geniuszu [...] musi być systematyczną, zorganizowaną i rygorystyczną dyscypliną” [Drucker 1996].

2. Strategia innowacji

Strategia przedsiębiorstwa, niezależnie od przyjętej koncepcji interpretacyjnej, dotyczy całości jego funkcjonowania w wyznaczonych ramach czasowych, nakierowanego na osiągnięcie zamierzonych wyników, przy specyficznym układzie decyzyjnym, wspierającym ich realizację w określonych z góry warunkach. To „ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewni firmie przewagę na rynku” [Obłój 1994] poprzez działania „zmierzające do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów” [Ohmae, Jankowska 2003]. Realizacji tego typu założeń można dokonywać na bardzo wiele sposobów, poprzez odpowiedni dobór zakresu produktowego, techniczno-technologicznego, różnorodnych metod i technik organizatorskich, marketingowych oraz zasobów wiedzy i niezbędnego kapitału. Biorąc jednak pod uwagę charakter współczesnych warunków otoczenia oraz wymagań stawianych przez klientów i innych uczestników rynku, najważniejsze wydają się być trzy cechy, którymi powinno się charakteryzować przedsiębiorstwo zdolne do efektywnego rozwoju – elastyczność, przedsiębiorczość, a przede wszystkim innowacyjność, zapewniająca zarówno wyróżnienie, jak i dominację wśród konkurentów.

W literaturze przedmiotu pojęcie strategii innowacji¹ zaczęło się pojawiać stosunkowo niedawno. Działania zaliczane do przejawów aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa ujmowane były zazwyczaj w postaci strategii badań naukowych i rozwoju (np. [Kreikebaum 1996, s. 59; Thompson 1990, s. 250]), jako rodzaj strategii funkcjonalnych. Obecnie jednak można zauważyć tendencję do wykorzystywania terminu strategia innowacji nadal w podobnych kategoriach, jednak zawierających już element poznawczy i z definicji rozwojowy. Jest to konsekwencją stopniowej konkretyzacji i wyjaśniania natury samej innowacji. Z drugiej strony, w związku z rosnącą rolą i znaczeniem – głównie w kategoriach konkurencyjnych – innowacji, może ona stanowić przejaw przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji. Innowacja bowiem musi być postrzegana przez podmiot będący jej docelowym klientem jako nowy i korzystny [Kotarba 1987, s. 7], wiążący się z nowym sposobem zaspokajania potrzeb (w tym również tych

¹ Również jako strategie innowacyjne lub działań innowacyjnych.

nieznanych) [Kasprzyk 1980, s. 26]. Każdorazowe wdrożenie czy nawet już adaptacja niestosowanego dotychczas rozwiązania lub metody niesie ze sobą przeobrażenie stanu poprzedniego w nowy, nieznany dotychczasowym użytkownikom i danemu środowisku. Zatem nowość i zmiana, będące zasadniczym atrybutem innowacji w czystej postaci, pozwalają jej stać się doskonałym punktem wyjścia dla zbudowania strategii dyferencjacji. Dotyczy to zarówno zmian w sferze wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstw, jak też zmian zewnętrznych w wymiarze całego rynku (w przypadku innowacji radykalnych o dużej skali) lub też poszczególnych jego sektorów (w postaci innowacji związanych z różnorodnymi wymiarami oferowanego produktu).

W obu przypadkach wytyczne strategii podporządkowane są i bezpośrednio zależą od strategii ogólnej przyjętej w danej organizacji, a o charakterze ewentualnych działań innowacyjnych decydują te same czynniki, które brane są pod uwagę przy opracowywaniu strategii głównej. Jeśli jednak, jak postulują w najnowszych publikacjach znawcy tematu, innowacyjność ma stanowić fundamentalny i stały element strategii przedsiębiorstwa lub też, jako przewodnia filozofia funkcjonowania, wyznaczać zasadniczy kierunek jego aktywności, powinna stać się ona tzw. *metastrategią*, której podporządkowane zostaną pozostałe strategie cząstkowe przedsiębiorstwa [Almaney 1992, s. 258-259]. Rosnące zainteresowanie tą właśnie koncepcją powoduje, że traktowanie jej w kategoriach jedynie strategii funkcjonalnej czy konkurencji staje się niewystarczające. Premawiać za tym może dodatkowo fakt, że działania innowacyjne dotyczyć mogą całości funkcjonowania przedsiębiorstwa w różnych jego obszarach, również hierarchicznych. Jak wskazuje wielu współczesnych autorów, innowacja to nie przejaw geniuszu czy jednorazowego olśnienia pracownika sfery badawczo-rozwojowej, to „sposób prowadzenia biznesu – sposób myślenia, działania i bycia zarówno pojedynczych pracowników, zespołów, jak też całych korporacji” [Building... 2004].

Strategia innowacji zatem określa ogólny kierunek procesów innowacji [Krawiec 2000, s. 44], zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Opisuje wszelkie schematy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego relacji z innymi uczestnikami procesu lub jego konkurentami. Determinuje stopień i sposób, w jaki firma będzie wykorzystywać innowacje w egzekwowaniu swojej strategii biznesowej oraz w zwiększaniu efektywności działania [Gilbert 1994, s. 16]. Jej założenia wytyczają strategiczne kierunki rozwoju nowych idei poprzez identyfikację i selekcję strategicznych obszarów działania, czyli rynków, produktów czy technologii [Cooper 1993]. Jak podkreśla W. Janasz [Janasz i in. 2001, s. 12], współczesna strategia innowacji przedsiębiorstwa to decyzyje w zakresie:

- strategii będącej odzwierciedleniem zasobów wiedzy podmiotu,
- strategii badań i rozwoju w zakresie badań własnych lub współpracy, pozwalających tworzyć i wykorzystywać alternatywne źródła wiedzy,
- strategii absorpcji techniczno-technologicznej,

będące odpowiedzią na zmiany gustów i zapotrzebowań klientów, rozwój technologii i działalność konkurentów, zdeterminowane dostępnością źródeł niezbędnej wiedzy i innych zasobów.

3. Rodzaje strategii innowacji

Dokonanie jednoznacznego podziału istniejących rodzajów strategii innowacji staje się trudne, a nawet niemożliwe, ze względu na szereg nieścisłości i rozbieżności poglądów na temat samej istoty innowacji i jej zakresu, a zatem potencjalnych skutków zaistnienia. Złożony bowiem charakter samego zjawiska oraz procesów mu towarzyszących skutecznie uniemożliwia wprowadzenie ujednoliconych założeń rozróżniania poszczególnych typów strategii. Powoduje to często niewystarczający poziom określenia podstawowych kryteriów danej strategii, co w rezultacie prowadzi do jej niskiej przydatności praktycznej. Inną przyczyną zdają się być różnorodne dziedziny działalności poszczególnych badaczy tworzących układy typologiczne, w których podkreślane są przede wszystkim związki i znaczenie dla danej dyscypliny. Często niejasno określone granice przynależności konkretnych przypadków pozwalają zaliczyć je do więcej niż jednej kategorii wyróżnienia. Z jednej strony utrudnia to ewidencję, z drugiej natomiast jasno wskazuje na systemowy charakter zachodzących procesów. Dzięki temu łatwiej można dostrzec związki i interakcje, jakie niesie ze sobą działalność innowacyjna w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz istotne i konieczne interakcje pomiędzy różnymi typami strategii. Należy również zauważyć, iż strategie innowacji nie są rozłączne i istnieje możliwość stosowania kilku ich rodzajów jednocześnie w odniesieniu do poszczególnych grup asortymentowych, klienckich czy technologicznych.

Najprostszym podziałem strategii innowacji, mającym dodatkowo zastosowanie do pozostałych typologii, jest wyróżnienie strategii **radikalnych** i **inkrementalnych** (*play-to-win* i *play-not-to-lose*) [Davila, Epstein, Shelton 2006, s. 60-71]. Strategie inkrementalne polegają na stopniowym udoskonalaniu istniejących rozwiązań i technologii oraz na ewentualnej zmianie ich zastosowania. Cechuje je zatem znacznie niższy poziom ryzyka, ale też w konsekwencji niższe ewentualne korzyści, polegające zazwyczaj na utrzymaniu stanu istniejącego, dlatego też strategie te bywają nazywane strategiami obronnymi lub pasywnymi. W przypadku strategii radykalnych i przełomowych powstaje całkowicie nowa wartość, o niespotykanych wcześniej parametrach, o wysokim stopniu ofensywności działań, zwana nawet technologią burzącą². Jak wskazują jednak badania,

² Określenie wprowadzone przez prof. Clayтона Christensena z Harvardu; za: [Zarządzanie kreatywnością... 2005, s. 21].

bardzo często firmy już działające na rynku, o pewnej ugruntowanej pozycji, lecz nie dominującej³, nie są skłonne do radykalizacji prowadzonej działalności innowacyjnej, a tym samym do zwiększania zasobu wiedzy w danej gałęzi gospodarki. Pozostawiają to zazwyczaj firmom spoza sektora lub też nowo do niego wchodzącym (np. [Mitchell 1989]). Dzieje się tak przeważnie dlatego, iż strategie inkrementalne wymagają mniej wysiłku badawczego i zaangażowania kapitałowego oraz znacznie łatwiej można je zaplanować, zarządzać nimi i wdrożyć, w przeciwieństwie do ryzykownych i kosztownych strategii radykalnych. Należy jednak zauważyć, że odpowiednio prowadzona polityka innowacji inkrementalnych może mieć decydujący wpływ na strategiczne zachowania organizacji, choć w wielu wypadkach, oprócz unikania ryzyka związanego z rewolucyjnymi zmianami, firmy te tracą również szereg okazji i możliwości rozwojowych. Radykalne strategie dają zasadniczą przewagę, której nigdy nie zastąpią korzyści nawet z ciągłej niewielkiej zmiany – pozwalają uniknąć „gry o sumie zerowej” na istniejących rynkach. Pozwala na to tworzenie nowych, nieznanych dotąd wartości, dzięki czemu można uniknąć konkurencji z już istniejącymi produktami i popytem [Bessant, Birkinshaw, Delbridge 2004]. Jak formułuje to Drucker, strategie radykalne i ofensywne celują w pozycję lidera, zapewniając status „najsilniejszego z potężnych” [Drucker 2004, s. 241].

Innym rodzajem omawianych strategii, mającym również zastosowanie do szerokiego zakresu przedmiotowego, jest ich rozróżnienie pod względem stopnia nowości. Strategie **wyprzedzenia** [Janasz i in. 2001, s. 53] (**pionierskie** [Sosnowska i in. 2005, s. 27], **proaktywne** [Gilbert 1994]) pozwalają innowatorom na pierwszeństwo na danym rynku, a w konsekwencji na długofalowe korzyści, poprzez kreowanie warunków rynkowych odpowiednich z punktu widzenia własnych potrzeb i możliwości. Podobnie jednak jak w przypadku strategii ofensywnych, wiążą się one z wysokim ryzykiem oraz kosztami prowadzenia procesów innowacji, jak również ze wzmożoną działalnością defensywną i tworzeniem barier wejścia dla potencjalnych konkurentów. Natomiast strategie **naśladownictwa** (**imitacji**, **reaktywne**) są realizowane zazwyczaj przez przedsiębiorstwa o mniejszych wymaganych zasobach i skłonności do ryzyka, choć mogą się stać, w określonych warunkach, doskonałym punktem wyjścia do strategii pionierskich. Poprzez wykorzystanie doświadczeń liderów innowacji opracowują oni własne rozwiązania na sprawdzonych już rynkach. Ponoszą tym samym mniejsze koszty i ryzyko, mając dodatkowo możliwość tzw. *twórczego naśladownictwa*, pozwalającego na wyeliminowanie niedociągnięć pionierów i wprowadzenie rozwiązania lepiej dopasowanego do zgłaszanych potrzeb. Możliwości jednak

³ Firmy będące ścisłymi liderami mogą się okazać znacznie bardziej agresywnymi innowatorami niż te o niższym udziale w rynku [Chandy, Prabhu, Anita 2003].

stosowania tego typu strategii zależne są od szczegółowych uregulowań prawnych w zakresie praw autorskich.

Biorąc pod uwagę sfery oddziaływania strategii innowacji, można wyróżnić strategie **intrawersyjne** i **ekstrawersyjne** [Janasz i in. 2001, s. 52]. Pierwsza grupa obejmuje strategie **zwiększania atrakcyjności produktu** pod względem poszczególnych jego charakterystyk, **umocnienia pozycji na rynku**, **strategie podatkowe** oraz **produktywności kapitału ludzkiego**. Natomiast druga grupa to zasadniczo strategie **ofensywne**, **defensywne** i **kontrofensywne**, polegające na modyfikacjach i zmianach w wyrobach w celu przedłużenia ich cyklu życia. Istnieją również typologie, dla których kryterium różnicującym staje się rodzaj osiąganych efektów [Białoń 1999, s. 16-17]. Dzielią one strategie **według efektów rzeczowych** (w produktach, technologii i organizacji), **rynkowych** i **ekologicznych**. Bardzo istotnym założeniem jest też konieczność równoległego rozpatrywania i formułowania poszczególnych strategii, ponieważ są one ściśle ze sobą zintegrowane i określają się nawzajem.

Inną ciekawą typologię, opartą na kompleksowości działań w procesie innowacji, proponują J.R. Baldwin i J. Johnson [Baldwin, Johnson 1997]. Dzielią oni strategie innowacji na trzy typy: **innowatora produktu**, **procesu** i **kompleksowego**. Strategia innowatora produktu polega na ciągłym wprowadzaniu innowacji produktowych na rynek, całkowicie różnych od już istniejących. Szeroko rozumiane korzyści osiągane dzięki tej strategii generowane są jedynie różnorodnością asortymentu. Tego typu innowatorzy bowiem nie stosują agresywnej polityki technologicznej czy redukcji kosztów oraz nie udoskonalają raz wprowadzonego wyrobu. Powoduje to, iż są najmniej dochodową grupą innowatorów o najmniejszym udziale w rynku. Drugą grupę stanowią strategie innowacji procesowej, z głównym naciskiem położonym na udoskonalanie wykorzystywanej technologii i przebiegu procesów. Rozwój nowych produktów pozostaje dla nich sprawą wtórną. Mimo to posiadają większy udział w rynku niż innowatorzy produktu oraz dodatkowe przychody z tytułu zwiększania efektywności funkcjonowania. Strategię w zakresie innowacji łączą z tradycyjnymi strategiami marketingowymi, pozwalającymi na utrzymanie istniejących już produktów na rynku. Natomiast strategia innowacji kompleksowej, uznana przez autorów za najbardziej wszechstronnie dochodową pomimo najwyższych nakładów inwestycyjnych, obejmuje oba typy działań.

Próbę kompleksowego ujęcia strategii innowacji przedsiębiorstwa podjęli D.C.L. Prestwood i P.A. Schumann [Prestwood, Schumann]. Wskazują oni siedem jej rodzajów stymulowanych czynnikami mającymi zasadniczy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i znaczenie dla realizacji jego strategii głównej:

- **Strategia innowacji stymulowana przez klientów** – ukierunkowana jest na zaspokojenie potrzeb klientów. Zakłada, że przedsiębiorstwo doskonale rozpo-

znało charakterystykę konsumentów, a wszystkie wewnętrzne procesy ukierunkowane są na finalnego klienta innowacji. Głównymi miernikami sukcesu przedsiębiorstwa są miary satysfakcji nabywców. Jest to przejaw strategii reaktywnej, o dużym ukierunkowaniu na tradycję i długofalowe relacje z klientami.

- **Strategia innowacji stymulowana przez konkurencję** – wymaga pełnej koncentracji na rynku i zachowaniu konkurentów oraz kierowania się filozofią jak najszybszego zajmowania drugiej pozycji rynkowej. Jest to również przejaw strategii reaktywnej w wymiarze imitacyjnym, gdzie o sukcesie decyduje udział w rynku i cykl życia wyrobu.
- **Strategia innowacji stymulowana przez technologię** – opiera się na założeniu ciągłego pościgu technologicznego o wymiarze globalnym. Strategia ta wymaga zasobów wiedzy i umiejętności technicznych oraz sporych nakładów finansowych w związku ze skracającymi się cyklami życia technologii. Sukces mierzony jest tu w kategoriach przychodu z radykalnych innowacji.
- **Strategia innowacji stymulowana przez grupy stakeholders** – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Pierwsza grupa dąży do innowacji radykalnych, nigdy inkrementalnych. Druga – do innowacji inkrementalnych produktowych i procesowych oraz redukcji kosztów (jeśli jest podmiotem instytucjonalnym) lub radykalnych produktowych, o stricte materialnym wymiarze (w przypadku inwestorów indywidualnych).
- **Strategia innowacji stymulowana przez projekty** – opiera się na udoskonaleniach związanych ze sfinalizowaniem różnorodnych projektów. Przedsiębiorstwa wykorzystujące tego typu strategię nakierowane są przede wszystkim na radykalne i przełomowe innowacje w wymiarze produktowym.
- **Strategia innowacji stymulowana przez zasoby** – wykorzystuje posiadane przez przedsiębiorstwo wiedzę i zasoby, dzięki czemu często uważana jest za strategię ograniczającą. Przedsiębiorstwa dążą nieraz do pozycji typu „najlepszy w danej dziedzinie” poprzez inkrementalne innowacje procesowe i produktowe, bez nadmiernego ryzyka.
- **Strategia innowacji stymulowana przez rynek** – będąca kombinacją poszczególnych typów strategii w odpowiedzi na zwiększającą się złożoność rynku.

Różnorodność typów strategii oraz fakt, że często trudno jednoznacznie zakwalifikować daną strategię do jednej tylko kategorii wyróżnienia, stwarza szereg problemów decyzyjnych na wszystkich etapach ich wdrażania. Próbę przekrojowego ujęcia prezentowanych strategii przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyki wybranych strategii innowacji

Kryterium wyróżnienia	Typy strategii	Charakter strategii	Cechy strategii	Działania w ramach strategii	Efekty
1	2	3	4	5	6
Wielkość dokonywanych zmian	radikalne	aktywne	- wysokie ryzyko - wysokie koszty - wysoki poziom zaangażowania badawczego	- tworzenie całkowicie nowych wartości, nowych konfiguracji zasobów - technologia burząca istniejący stan rzeczy	- unikanie konkurencji z istniejącym popytem i produktami - pozwala na zdobycie pozycji lidera
	inkrementalne	obronne	- mniej niż średnie nakłady kapitałowe - mniej niż zaangażowanie badawcze - łatwiejsze do zaplanowania i wdrożenia - umiarkowane ryzyko	- stopniowe udoskonalanie istniejących rozwiązań - zmiana ich zastosowania	- umiarkowane korzyści - zachowanie zajmowanej pozycji konkurencyjnej bądź stanu, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo
Pierwszeństwo wdrożenia	pionierskie	aktywne	- wysokie ryzyko - wysokie koszty innowacji - konieczność podejmowania intensywnych działań defensywnych	- wprowadzanie radykalnych rozwiązań - nowości w wymiarze minimalnym danego rynku bądź grupy klientów	- pozycja lidera - długofalowe korzyści - stworzenie warunków rynkowych odpowiadających własnym możliwościom
	imitacyjne	obronne	- niezbyt wysoka skłonność przedsiębiorców do ryzyka - mniej niż posiadane zasoby - ograniczona prawami autorskimi	opracowywanie własnych rozwiązań na podstawie dokonań innych	- dochody z tytułu doskonalenia rozwiązań pionierskich - punkt wyjścia dla strategii pionierskich, własnych
Kompleksowość prowadzonych działań innowacyjnych	produktu	aktywne	wysokie koszty działania, zwłaszcza w obszarze B+R	ciągłe wprowadzanie innowacji produktowych całkowicie różnych od siebie	- korzyści w postaci różnicowania oferowanego asortymentu - najmniejsze dochody - najniższy udział w rynku
	procesu	obronne	- innowacje produktowe stanowią zagrożenie wtórne - strategia łączona ze strategiami marketingowymi w celu utrzymania istniejących produktów na rynku	ciągłe doskonalenie technologii i przebiegu procesów	- większy udział w rynku - przychody z tytułu zwiększenia efektywności funkcjonowania
	kompleksowe	aktywno-obronne	wysokie nakłady inwestycyjne	oba typy działań	- zapewnia największy udział w rynku - wszechstronnie dochodowa

1	2	3	4	5	6
Czynniki decydujące o realizacji strategii głównej	stymulowane przez klientów	obronne	- doskonale rozpoznanie potrzeb klienta - długofalowe relacje z klientami	ukierunkowane na potrzeby klienta	mierzone poziomem satysfakcji klientów
	stymulowane przez konkurencję	obronne	pozycja wicelidera	koncentracja na działaniach konkurencji	mierzone udziałem w rynku i długością cyklu życia produktu
	stymulowane przez technologię	aktywne	- wysokie nakłady finansowe - zasoby wiedzy i umiejętności technicznych	koncentracja na globalnym rozwoju technologii	mierzone przychodem z innowacji radykalnych
	stymulowane przez grupy stakeholders	aktywno-obronne	innowacje radykalne lub inkrementalne, produktowe i procesowe, redukcja kosztów	pogodzenie dążeń stakeholders wewnętrznych i zewnętrznych	uzależnione od przyjętej formy innowacji
	stymulowane przez projekty	aktywne	- innowacje radykalne, głównie w wymiarze produktowym - wysokie nakłady finansowe	udoskonalenia wynikające z prowadzonych projektów	pozycja lidera
	stymulowane przez zasoby	obronne	- ograniczona posiadanymi zasobami i wiedzą - inkrementalne innowacje procesowe i produktowe - niski poziom ryzyka	osiągnięcie doskonałości w danej dziedzinie	umacnianie zajmowanej pozycji
	stymulowane przez rynek	aktywno-obronne	odpowiedź na rosnącą złożoność rynku	kombinacja wszystkich rodzajów działań	wielowymiarowe

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Wybór odpowiedniej dla przedsiębiorstwa strategii innowacji, niezależnie od tego, czy traktowana jest w kategoriach funkcjonalnych, konkurencyjnych, czy globalnych, zdeterminowany jest szeregiem czynników. Decyzja o wyborze konkretnego typu działań bowiem powodować będzie wieloletnie konsekwencje, narażając firmę na koszty, a przede wszystkim na ryzyko. Dlatego też powinna być poprzedzona dogłębną analizą wszystkich czynników wewnętrznych i uwarunkowań zewnętrznych, określających funkcjonowanie przedsiębiorstwa na danym rynku, w branży czy wśród konkurentów. Wybór zależy więc od założeń strategii ogólnej oraz stopnia zakładanej w niej aktywności. Dodatkowo zdeterminowany jest koncepcją rozwoju, posiadanymi zasobami, charakterem rynku w wymiarze walki konkurencyjnej czy też skłonności potencjalnych klientów do innowacji. Według F. Krawca [Krawiec 2000, s. 58-59], przedsiębiorstwo zasadniczo wybiera

między działaniami aktywnymi i obronnymi, w zależności od sytuacji na rynku. Strategie proaktywne sprawdzają się najlepiej, gdy:

- wymagany jest szybki wzrost sprzedaży,
- wymagana jest wysoka marża,
- istnieje możliwość opatentowania innowacji lub innej formy zabezpieczenia,
- przedsiębiorstwo dysponuje zasobami i niezbędnym czasem,
- istnieje możliwość zablokowania imitacyjnej konkurencji,
- istnieje łatwy dostęp do kanałów dystrybucyjnych.

Natomiast strategie typu obronnego wykorzystywane są wówczas, gdy:

- wymagana jest koncentracja na istniejących już rynkach i produktach,
- nie trzeba zbytnio zabezpieczać innowacji,
- prawdopodobieństwo zwrotu nakładów nie jest zbyt wysokie,
- innowacje konkurentów nadają się do łatwego skopiowania,
- brak jest dostępu do kanałów dystrybucji,
- innowacja ma niekorzystny stosunek oczekiwanej korzyści do wielkości związanego z nią ryzyka.

Literatura

- Almaney A.J., *Strategic Management. The Process of Gaining Competitive Advantage*, Champaign 1992.
- Baldwin J.R., Johnson J., *Differences in Strategies and Performance of Different Types of Innovators*, Analytical Studies Branch – Research Paper Series; Statistics Canada no. 11F0019MPE no. 102, December 1997.
- Bessant J., Birkinshaw J., Delbridge R., *Theories of Creation*, „People Management”, vol. 10, nr 3, 12 February 2004.
- Białoń L., *Typologia innowacyjnych strategii rozwoju*, [w:] *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, red. A.H. Jasiński, M. Kruk, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 1999.
- Building an Innovative Organization*, The Concours Group 2003, www.concoursgroup.com/private/2002/r/r/bio_report.pdf, 07.05.2004.
- Chandy R., Prabhu J., Anita J., *What Will the Future Bring? Dominance, Technology Expectations and Radical Innovation*, MSI Report, 02-122 Summer 2003.
- Cooper R.G., *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*, Second edition, Addison-Wesley Publishing Company Reading, MA, 1993.
- Davila T., Epstein M.J., Shelton R., *Making Innovation Work, How to Manage it, Measure it, and Profit from them*, Wharton School Publishing 2006.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004.
- Drucker P.F., *Innovation Imperative*, „Executive Excellence”, December 1996.
- Gilbert J.T., *Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice*, „Business Horizons”, November-December 1994.
- Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

-
- Ohmae K., Jankowska A., *Ocena pozycji strategicznej firmy*,
www.wizard.ae.krakow.pl/~kzarz/arttykul/jankow.html, 5.01.2003.
- Kasprzyk S., *Innowacje, od koncepcji do produkcji*, WI CRZZ, Warszawa 1980.
- Kotarba W., *Organizacja wynalazczości w przedsiębiorstwie*, Zrzeszenie wojewódzkich klubów techniki i racjonalizacji, Warszawa 1987.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Mitchell W., *Whether and why? Probability and Timing of Incumbents, Entry into Emerging Industrial Subfield*, „Administrative Science Quarterly” 1989 no. 34.
- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Prestwood D.C.L., Schumann P.A. Jr., *Innovation Strategies*, Global Vantage Inc., wybór opracowań dostępnych na stronie www.theinnovationroadmap.com.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Brdulak J., Rutkowska-Brdulak A., Żbikowska K., *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005.
- Thompson J.L., *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman and Hall, Londyn 1990.
- Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, „Harvard Business Essential”, MT Biznes, 2005.

INNOVATION STRATEGIES OF ENTERPRISES

Summary

This article focuses on the growing role of innovation strategy in enterprise's activity. It shows some of the numerous in the literature kinds of this strategy, their typical features, relations, and connections with enterprise's strategy. It also points at basic selection criteria and the necessity for matching it to internal and external activity conditions of enterprise.

Alicja Jasińska – dr, asystent w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.