

Andrzej MIRSKI
Wydział Humanistyczny
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica

STRATEGIE INNOWACJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie. W artykule przedstawione zostaną najważniejsze aspekty strategii wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie, począwszy od generacji strategii, przez analizę strategiczną, aż po implementację strategii. Pokazany zostanie autorski model generacji strategii przez nadawanie sensu danym, informacji oraz wiedzy. Strategia przedstawiona jest jako mądrość organizacji, opierająca się na myśleniu systemowym, transdyscyplinarnym i interdyscyplinarnym oraz stosowaniu heurystyk. Zaprezentowany zostanie model strategii innowacji opartej na wartościach oraz procesie twórczym.

Słowa kluczowe: strategia, tworzenie strategii, analiza strategiczna, implementacja strategii, dane, informacja, wiedza, mądrość.

INNOVATION STRATEGIES IN MANAGEMENT OF COMPANY

Summary. In this paper, the most important aspects of the implementation strategy of innovation in the enterprise, from the generation strategies through strategic analysis to the implementation of the strategy. Will be presented original model generation strategy by giving meaning to data, information and knowledge. Strategy is presented as the wisdom of the organization, based on systems thinking, trans-disciplinary and interdisciplinary and the use of heuristics. Presented is a model of innovation strategy based on the values and the creative process.

Keywords: strategy, strategy development, strategic analysis, implementation strategies, data, information, knowledge, wisdom.

1. Strategia przedsiębiorstwa w dynamicznym i turbulentnym otoczeniu

Strategię najogólniej można zdefiniować jako długofalowy program działania, określający cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Penc definiuje strategię jako koncepcję systemowego działania, polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów i ich modyfikacji, w zależności od zmian w otoczeniu, określaniu zasobów i środków do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających ich optymalne rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienie przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju (Penc, s. 416). Romanowska ujmując strategię jako proces zarządzania, składający się z trzech etapów: analizy strategicznej przedsiębiorstwa, planowania strategicznego oraz realizacji strategii (Romanowska, 1996, s. 3). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa składa się zarówno z analizy czynników endogennych to znaczy warunków i możliwości firmy, jak i czynników egzogennych (zewnętrznych), to jest analizy makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego. Bardzo dobrym schematem do dokonania takiej analizy jest macierz SWOT, w której S (silne strony – strenghts) i W (słabe strony – weaknesses) odpowiadają czynnikom endogennym, a O (szanse – opportunities) oraz T (zagrożenia – threats) odpowiadają czynnikom egzogennym. Przy analizie czynników egzogennych korzystne jest użycie metody analizy pięciu sił konkurencji Portera (siły oddziaływania dostawców, oddziaływania nabywców, natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, groźby pojawienia się nowych produktów i nowych substytutów). W przypadku analizy czynników endogennych istotne jest określenie kluczowych czynników sukcesu, takich jak pozycja firmy na rynku, pozycja w dziedzinie kosztów, image firmy i jej produktów, umiejętności technologiczne i wartość technologii, rentowność i potencjał finansowy, poziom organizacji i zarządzania (Romanowska, 1996, s. 10-31). Analiza strategiczna obejmuje wiele różnych badań dotyczących przedsiębiorstwa oraz jego bliższego i dalszego otoczenia, a jej zakres zależy od wielkości, struktury i typu działalności tego przedsiębiorstwa (Żebrowski, Waćkowski, s. 63).

Planowanie strategiczne jest długookresowym ustalaniem misji, struktury i strategii przedsiębiorstwa, a także ustalaniem zasadniczych zmian w jego celach i środkach (Nogalski, 2002, s. 149). Podejście systemowe umożliwia integrację analizy strategicznej i planowania strategicznego w jedną, kompleksową całość. Przestrzeń analizy i planowania strategicznego w ujęciu systemowym obejmuje zarówno elementy przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia bliższego i dalszego w ich wzajemnych oddziaływaniach, co daje podstawy analizy możliwych sytuacji strategicznych (Żebrowski, Waćkowski, s. 64).

Realizacja strategii, według Romanowskiej, jest „ciągim decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym, rozstrzygających kluczowe problemy z zakresu inwestycji, marketingu, struktur, procedur, finansów, których celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i czuwanie nad sprawnym przebiegiem jego realizacji”

(Romanowska, 1996, s. 3). Jednak obecnie implementacja strategii nie może polegać tylko na realizacji raz opracowanego scenariusza. Współczesne otoczenie organizacji jest turbulentne i dynamiczne i coraz bardziej złożone, zmiany wokół stają się coraz bardziej nowatorskie, szybkie i trudne od przewidzenia (Ansoff, 1985, s. 58, Jasiński, 2005, s. 15). W tej sytuacji potrzebna jest strategiczna, kreatywna elastyczność. Stabryła definiuje elastyczność jako możliwość dokonywania przekształceń struktury lub właściwości systemu, przy którym zachodzi utrzymanie lub budowanie jego równowagi stacjonarnej lub dynamicznej (Stabryła 2004), Rokita zaś uważa, że współcześnie coraz większe znacznie mają problemy zmian systemów znajdujących się w stanie dalekim od równowagi (Rokita, 2004). W ujęciu autora tego artykułu współcześnie rozumiana strategia nie może być traktowana jako tradycyjny, wywodzący się jeszcze ze starożytnego kierowania armiami, schemat analizy, planowania i sztywnego procesu implementacji podjętych decyzji. Nawet w dzień po podjęciu dokładnie zaplanowanych decyzji świat może być już zupełnie inny. Według autora strategia to przede wszystkim sposób myślenia, sposób nadawania sensu hierarchicznemu danym, informacjom i wiedzy, to swoista mądrość organizacji.

2. Autorski model strategii jako mądrości organizacji

W modelu autorskim strategia reprezentuje najwyższy poziom przetwarzania i aplikowania danych, informacji i wiedzy, w celu efektywnego planowania i realizacji celów firmy, zapewniających jej zrównoważony i dynamiczny rozwój. Do organizacji bez przerwy ze środowiska dopływają różnego rodzaju dane. Są to pewne zbiory wartości, liczbowych, logicznych czy symbolicznych, odwzorowujące pewne wartości i relacje ze środowiska (Horzyk, 2013, s. 20). Gdy dla organizacji dane te uzyskają odpowiedni sens i znaczenie, stają się dla niej informacją. Informacje pozwalają już na podjęcie określonych działań, jak na przykład dokonania zakupu lub sprzedaży, zatrudnienia czy zwolnienia pracownika, podjęcia negocjacji, podpisania umowy etc. Informacje stają się dopiero w pełni użyteczne w ramach dobrze ustrukturalizowanej wiedzy. Wiedza jest nieco inaczej definiowana w informatyce, inaczej w psychologii, w obu jednak wypadkach jej istotą jest nadawanie sensu i porządkowanie informacji. W informatyce wiedza jest rozumiana jako zbiór zdań, które z informacji I pozwalają wyciągać wnioski V (Stefanowicz 2004, s. 123). W psychologii wiedza jest definiowana jako forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mająca postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej (Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2006, s. 137). Według autora tego artykułu procesem, który odpowiada tworzeniu, aplikacji i rozszerzaniu wiedzy jest inteligencja. Autor wyróżnia trzy najważniejsze funkcje i typy inteligencji: inteligencja nabywcza, a więc

gromadzenie i strukturalizacja wiedzy, czyli po prostu uczenie się, inteligencja aplikacyjna, czyli rozwiązywanie problemów oraz inteligencja rozszerzająca, czyli twórczość. Inteligencja nie służy tylko do rozwiązywania problemów w celach adaptacyjnych, ona także nadzoruje procesy uczenia się, jak również procesy twórcze, choć zaangażowane są w nie także inne procesy psychiczne (jak motywacja, emocje itd.). Uczenie się, rozwiązywanie problemów (zarówno teoretycznych, jak i praktycznych) oraz twórczość, choć w psychologii najczęściej adresowane do pojedynczego człowieka, mogą być również, w naukach o zarządzaniu, stosowane do organizacji. Możemy zatem mówić o organizacji „uczącej się” (pojęcie ostatnio bardzo ważne), o organizacji rozwiązującej problemy, a także o organizacji twórczej. Podsumowując, o czym wspomniałem już wcześniej, można mówić o organizacji inteligentnej czy inteligencji organizacji. Organizacja inteligentna, to ta, która stosuje wiedzę, przy podejmowaniu decyzji czy działań. Na poziomie wiedzy można podejmować o wiele rozsądniejsze i bardziej przemyślane, długofalowe decyzje oraz realizować bardziej efektywne działania. Jest to typowe w gospodarce opartej na wiedzy.

Jednakże w dzisiejszych czasach nawet poziom wiedzy może się okazać niewystarczający. Wiedza w otaczającym świecie zmienia się bardzo szybko, a zdezaktualizowana może być jeszcze bardziej szkodliwa niż jej brak, bo daje złudną pewność swoich racji w podejmowanych decyzjach. Do efektywnego działania organizacji w dzisiejszym złożonym, dynamicznym i turbulentnym świecie potrzebny jest jeszcze wyższy poziom – nadawanie sensu wiedzy. Poziom ten nazywam poziomem strategii i mądrości organizacji. W skład tego poziomu wchodzi głębokie rozumienie sensu zjawisk, ciągła aktualizacja wiedzy, rozszerzanie wiedzy w odniesieniu do potrzeb środowiska i cywilizacji czyli innowacyjność oraz aplikacja wiedzy przy podejmowaniu długofalowych zamierzeń. Mądrość, według Baltesa, zajmuje się ważnymi i trudnymi pytaniami oraz strategiami dotyczącymi stylu i sensu życia, obejmuje wiedzę dotyczącą granic wiedzy oraz elementu niepewności w świecie, reprezentuje najwyższy poziom wiedzy, zdolności sądenia i kompetencji doradczych, stanowi wiedzę o wyjątkowo dużym zakresie, głębokości, ciężarze gatunkowym i stopniu wyważenia, wymaga doskonałej synergii umysłu i charakteru, reprezentuje wiedzę wykorzystywaną dla dobrostanu własnego i innych (Baltes, Smith, Staudinger 1991). Według autora tego artykułu trzy cechy są charakterystyczne dla mądrości: stosuje ona w większym stopniu podejście systemowe, wiąże ze sobą czasem bardzo odległe dziedziny wiedzy, a także używa częściej heurystyk, w odróżnieniu do zwykłej wiedzy, która ma charakter bardziej asocjacyjny i algorytmiczny. Mądrość jest organizacją wiedzy i na głębszym poziomie – nadawaniem jej głębszego sensu, ukierunkowywaniem jej w stronę myślenia strategicznego, zorientowanego na rozwój i wzrost dobrostanu organizacji, ludzi w niej pracujących oraz otoczenia. W dużym stopniu łączy się ona z modnym obecnie pojęciem zarządzania wiedzą, przy czym celem tego zarządzania oraz gromadzonej wiedzy ma być właśnie rozwój i wzrost dobrostanu. W tab. 1 pokazane są związki struktur i procesów tworzenia strategii organizacji oraz mądrości organizacji. Struktury obejmują

cechy danych, informacji, wiedzy oraz strategii. Procesy z kolei wiążą się z działaniami odpowiadającymi wyżej wymienionym strukturom. Danym zatem odpowiada ich gromadzenie i strukturalizacja, informacjom – nadawanie sensu danym, odpowiednim rodzajom wiedzy odpowiadają, wedle koncepcji autora, odpowiednie procesy inteligencji, wreszcie strategii organizacji odpowiada nadawanie sensu i znaczenia zdobytej wiedzy.

Tabela 1

Struktury i procesy tworzenia strategii i mądrości organizacji

Struktura	Proces
Strategia organizacji	Mądrość - nadawanie sensu wiedzy
Wiedza rozszerzona	Inteligencja twórcza
Wiedza stosowana	Inteligencja aplikacyjna
Wiedza gromadzona	Uczenie się
Informacje	Nadawanie sensu danym
Dane	Gromadzenie i strukturalizacja danych

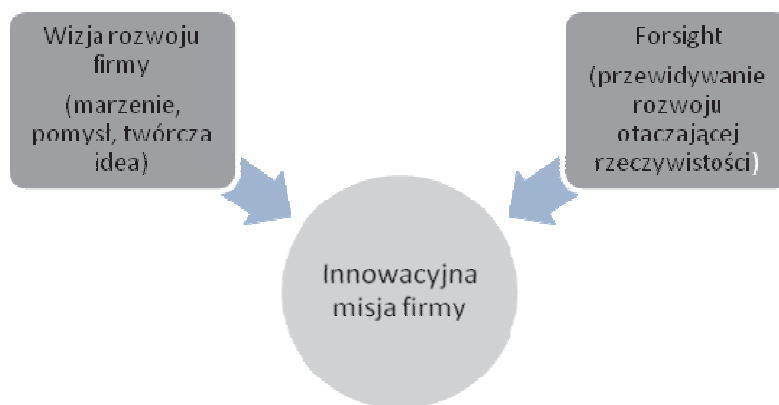
Źródło: opracowanie własne.

Prawdziwe myślenie strategiczne można zatem uważać za przejaw mądrości organizacji. Jak zaznaczono wcześniej, stosuje ono w większym stopniu podejście systemowe, wiąże ze sobą czasem bardzo odległe dziedziny wiedzy, a także używa częściej heurystyk. Myślenie systemowe pozwala patrzeć na otaczającą rzeczywistość bardziej holistycznie, integrując ze sobą myślenie analityczne i syntetyczne. Pozwala ono na całościowe widzenie obiektów zarządzania, badań czy projektowania, widząc jednocześnie, że całościowa jakość wynika przede wszystkim ze związków pomiędzy wyodrębnionymi elementami. Badana lub projektowana rzeczywistość widziana jest jako część i całość oraz tworzone pomiędzy nimi relacje, przy czym całość dominuje, zaś rola części jest drugorzędna. Integracja stanowi warunek powiązań wielu części w jedną całość, części tak uporządkowane są nierozzerwalną całością, a ich zmiany powodują zmiany innych części. Ich rola jest rozpatrywana w aspekcie celu, do której dąży całość, pozycja części wynika z istoty spełnianej funkcji, całość jako określony system reaguje podobnie jak pojedyncza część. Wszelkie działanie powinno się rozpoczynać od całości jako przesłanki, natomiast części i relacje pomiędzy nimi powinny stanowić pochodną tych rozwiązań (Nowicka-Skowron, 2000, s. 11-12). Myślenie systemowe pozwala zatem łączyć ze sobą myślenie strukturalne, procesualne i funkcjonalne, łączy zatem w całość jednoczesne ujmowanie struktur, procesów i funkcji, co w przypadku zarządzania jest szczególnie ważne. Cechą myślenia systemowego jest podejście interdyscyplinarne, a więc łączenie ze sobą pojęć, metod i procedur pochodzących z różnych dyscyplin. Znowu jest to szczególnie cenne w dziedzinie zarządzania. Nauka o organizacji i zarządzaniu ma charakter przynajmniej transdyscyplinarny (Sułkowski 2005, s. 301), a więc stosujący paradygmat obejmujący kilka dyscyplin, który stara się transcendować, przekraczać

ograniczenia poszczególnych dyscyplin, proponując szerokie ramy teoretyczne do dokonywania syntezy wspólnych elementów i tematów (Żebrowski, Waćkowski, s. 70). Na pewno, oprócz własnych specyficznych metod nauki o zarządzaniu do tych dyscyplin można włączyć obecnie psychologię, socjologię, informatykę i ekonomię. Nie tylko te nauki w ogromnym stopniu mogą rozszerzyć intelektualne, teoretyczne i praktyczne ramy nauk o zarządzaniu, ale z kolei ujęcie zarządcze pozwala w tych naukach znaleźć nowe, interesujące perspektywy. Myślący strategicznie menadżer powinien rozumieć ekonomiczne, psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania organizacją, nadzorując przepływ informacji oraz budując i stosując wiedzę.

Myślenie strategiczne wymaga wychodzenia poza proste, algorytmiczne metody rozwiązywania problemów. Bardzo ważne jest także stosowanie heurystyk. W informatyce heurystyka rozumiana jest jako metoda znajdowania rozwiązań, dla której nie ma gwarancji znalezienia rozwiązania optymalnego, a często nawet prawidłowego. Rozwiązań tych używa się np. wtedy, gdy pełny algorytm jest, z przyczyn technicznych, zbyt kosztowny lub gdy jest nieznany. Metody używa się też często do znajdowania rozwiązań przybliżonych, na podstawie których później ostateczny rezultat wylicza się pełnym, nowym algorytmem. Heurystyka proponuje metody, które pomagają rozwiązać problem w warunkach niedostatecznej informacji i zrekompensować jej brak intuicją oraz wyobraźnią. Celem większości z nich jest rozwiązanie problemu lub przynajmniej zebranie idei prowadzących do jego rozwiązania oraz rozbudzanie fantazji, wyobraźni i kreatywności ludzi.

Myślenie strategiczne jest ukierunkowane na przyszłość. Z jednej strony tworzy wizję rozwoju przedsiębiorstwa, z drugiej dokonuje przewidywania i prognozy rozwoju otaczającej rzeczywistości (forsight). Dlatego tak ważna jest zdolność myślenia heurystycznego, gdyż do przewidywania przyszłości nie można stosować pewnych algorytmów, zawsze mogą wystąpić zdarzenia niespodziewane, nieprzewidywalne. Istotna jest natomiast zdolność przewidywania pewnych trendów, a nawet zdolność do przewidzenia przyszłości na podstawie faktów czy zdarzeń, które obecnie nie mają jeszcze znaczenia, ale pojawiają się wskazówki, że mogą mieć ogromne znaczenie w przyszłości. Tak działają firmy „wizjonerskie” jak Google, inwestujące środki na badania w dziedzinach, które obecnie nie budzą powszechnego zainteresowania, ale w przyszłości mogą mieć duże zastosowanie (np. samochody z automatycznym prowadzeniem). Strategia błękitnego oceanu, o której jeszcze będzie mowa, polega właśnie na tym, aby odnajdywać nowatorskie rozwiązania, w których osiągnie się w przyszłości pozycję lidera, zamiast „wykrwawiać się” przez konkurencję cenową w dziedzinach ogólnie popularnych, rynkowo wysyconych, ale o tendencjach schyłkowych. Złożenie wizji firmy oraz przewidywania rozwoju rzeczywistości pozwalają określić jej misję.



Rys. 1. Wizja, przewidywanie i misja przedsiębiorstwa

Fig. 1. Vision, anticipation and mission of firm

Źródło: opracowanie własne.

3. Rozwój przedsiębiorstwa

Podstawowym celem strategii przedsiębiorstwa jest jego rozwój. We współczesnym dynamicznym, turbulentnym i nastawionym na ciągłą innowację otoczeniu samo tylko trwanie czy egzystencja firmy to za mało, brak rozwoju oznacza cofanie. Rozwój przedsiębiorstwa można określić jako jego zmianę kierunkową, wiodącą w miarę czasu do postępu pod określonymi względami. Dokonuje się on za pomocą dwóch przeciwstawnych procesów: dyferencjacji i integracji. Autor artykułu proponuje wprowadzić pojęcia rozwoju dyferencjalnego oraz rozwoju integracyjnego (Mirski, 2014). Do rozwoju przedsiębiorstwa potrzebne jest współlistnienie i harmonizacja tych dwóch czynników całościowego rozwoju.

Rozwój dyferencjalny to proces specjalizacji i zajmowania określonej niszy na rynku przez firmę oraz odróżnienia produktu od już istniejących. Rozwój integracyjny następuje przez włączanie się w obieg gospodarczy, lokalny, krajowy, europejski oraz światowy, przez kooperację, współpracę, społeczne zaangażowanie. Umożliwia go koordynacja działania różnych podsystemów organizacji oraz integrowanie najcenniejszego zasobu, jakim jest potencjał ludzki (Lichtarski, 2007, s. 215) wokół misji, strategii i celów firmy, w czym pomaga też odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej (Nogalski, 2002). Autor proponuje podzielić rozwój firmy na mechaniczny (dostosowujący się) i organizmiczny (forsujący radykalne, wyprzedzające zmiany). W tym drugim wypadku rozwój taki ma charakter bardziej aktywny niż reaktywny, i bardziej odpowiada mu model homeorezy niż homeostazy (Mirski, 2014).

Rozwój przedsiębiorstwa może przyjmować formę ciągłą (ilościową), skokową (jakościową) albo mieszaną (kiedy w jednych dziedzinach następują zmiany ciągłe, a w innych skokowe). W przypadku formy ciągłej zamiany następują w miarę wolno, przez stałe, równomierne przyrosty. Zmiany te mają zatem charakter ilościowy. Rozwój skokowy

ma miejsce wtedy, kiedy zmiana ma postać nagłą, wyraźną, mocno odróżniającą się od stanu poprzedniego. Jest to zatem zmiana jakościowa – firma znajduje się w wyraźnie jakościowo odmiennym stanie w stosunku do stanu poprzedzającego. Rozwój mechanistyczny ma najczęściej charakter rozwoju ciągłego (ilościowego), natomiast rozwój organizmiczny wymaga istotnych jakościowych zmian, a więc jest bardziej związany z rozwojem skokowym.

W obecnym otoczeniu przedsiębiorstwa najbardziej korzystny jest rozwój organizmiczny, wyprzedzający procesy rynkowe, oparty na istotnych jakościowych zmianach, prowadzący zarówno do dyferencjacji, jak i procesów integracyjnych firmy ze środowiskiem. Do tego wskazana jest strategia innowacji przedsiębiorstwa.

4. Strategia innowacji przedsiębiorstwa

Pojęcie strategii, jako nadrzędnego szczebla formułowania i realizacji celów organizacji, stosuje się też do różnych funkcji, w tym do innowacji. Strategia innowacji przedsiębiorstwa zorientowana jest przede wszystkim na wprowadzanie innowacji, umożliwiających dynamiczny rozwój firmy. Innowacja jako twórcza destrukcja, w ujęciu Schumpetera, to wprowadzenie nowego towaru, nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów oraz wprowadzenie nowej organizacji w określonej dziedzinie przemysłu (Schumpeter 1960). Według definicji autora artykułu innowacja to inicjowana zmiana w myśl pewnych założeń i wartości. Najważniejsze są oczywiście wartości klienta, osiągnięcie ich nie może jednak generować zbyt wysokich kosztów. Stąd proces innowacyjny powinien maksymalizować wartość, a minimalizować koszty. Zatem, innowacja to inicjowana zmiana wzorca funkcjonowania systemu na nowy, który zwiększa możliwości dalszego funkcjonowania w konkurencyjnym środowisku. Tak rozumiana innowacja prowadzi do rozwoju tego systemu. Innowacje są podstawowym czynnikiem i motorem rozwoju przedsiębiorstwa. Autor artykułu, nawiązując do koncepcji rozwoju ciągłego i skokowego, proponuje podzielić innowacje na ciągłe i skokowe. Innowacja ciągła (ilościowa) obejmuje drobne zmiany w procesie lub produkcji, które powodują stopniowy, ilościowy postęp w przedsiębiorstwie. Często to są różnego rodzaju pomysły racjonalizatorskie, uprawnienia organizacyjne podnoszące efektywność i jakość produkcji. Innowacja skokowa (jakościowa) to zwykle już bardziej radykalna i nowatorska innowacja, która od razu przenosi działalność firmy na wyższy poziom funkcjonowania. Może to być na przykład stworzenie całkowicie nowego produktu, który od razu zacznie podbijać rynek albo też radykalne usprawnienie procesu produkcyjnego (lub organizacji), które szybko zapewni firmie przewagę konkurencyjną. Procesy innowacyjne, realizowane przez przedsiębiorstwa, wymagają rozwiązywania problemów, w odniesieniu do których można stosować modelowe rozwiązania o charakterze strategicznym. Należą do nich źródła

pozyskiwania idei innowacyjnych, metody realizacji tych procesów, ochrona rozwiązań innowacyjnych, tempo innowacji i stopień zaangażowania w działalność innowacyjną (Rogoda, 2005, s. 32). Według autora tego artykułu ważnym aspektem strategii przedsiębiorstwa, ściśle wiążącym się z innowacjami, jest wspomniany już wcześniej aspekt dyferencjacji i integracji. Organizacja może wybrać z jednej strony strategię wysokiej lub niskiej dyferencjacji (wyróżniania się na rynku), a z drugiej strategię mniejszej lub większej strategii świadomej integracji z rynkiem. Przy wysokiej dyferencjacji, a niskiej integracji mamy do czynienia z innowacją podażową, a więc tworzeniem w ciszy laboratoryjnej badań i wynalazków, które z czasem mogą znaleźć nabywców (np. badania w instytucjach naukowych). Przy wysokiej integracji, a niskiej dyferencjacji mamy do czynienia przede wszystkim z innowacją popytową, a więc śledzenie przede wszystkim potrzeb rynku, a następnie dopasowywanie do nich nowej oferty produktów. Za najbardziej ambitną i nowoczesną autor jest skłonny uznać strategię maksymalistyczną, dążącą jednocześnie do maksymalnej dyferencjacji i integracji. Tego typu strategia kładzie nacisk na nowe, oryginalne badania, wynalazki, produkty i procesy, które będą miały szanse zaspokoić nowe potrzeby i wzbudzić ogromne zapotrzebowanie i stworzyć nową przestrzeń konkurencyjną. Pokazuje to tabela poniżej.

Tabela 2

Typologia strategii

	Niska integracja	Wysoka integracja
Wysoka dyferencjacja	Strategia podażowa	Strategia maksymalistyczna
Niska dyferencjacja	Strategia minimalistyczna	Strategia popytowa

Źródło: opracowanie własne.

Taki typ maksymalistycznej strategii odpowiada bardzo interesującej koncepcji strategii „błękitnego oceanu” Chana Kima i Mauborgne’a (2010). Opierając się na analizie 30 branż i 150 posunięć strategicznych w latach 1880 – 2000, autorzy ci odkryli wspólne cechy przedsiębiorstw, które odnosiły najbardziej spektakularne sukcesy na rynku. Według założeń tej strategii innowacji, kluczem do sukcesu nie jest zwiększanie swej konkurencyjności, lecz tworzenie takich działań biznesowych, dla których konkurencja jeszcze nie istnieje. Strategia „błękitnego oceanu” postuluje oparcie się właśnie na innowacji wartości, w której z jednej strony ogranicza się czynniki wpływające na nasilenie się konkurencji w branży, a z drugiej wartość dla nabywców podnoszona jest przez wprowadzenie cech produktu, które nie były dotychczas oferowane przez konkurencję.

5. Wnioski

Strategia jest długofalowym planowaniem i działaniem nakierowanym na rozwój przedsiębiorstwa. W warunkach niezwykle dynamicznego, turbulentnego, złożonego i szybko zmieniającego i faworyzującego innowacje otoczenia strategia musi mieć również charakter dynamiczny i innowacyjny. Nie może opierać się na sztywnej realizacji raz podjętych planów, ale elastycznie, a niejednokrotnie wręcz błyskawicznie dostosowywać się do szybko zmieniających się okoliczności. Mało tego, strategia musi wyprzedzać trendy i zjawiska pojawiające się na rynku, będące na ogół skutkiem działań innowacyjnych innych firm. Musi być strategią elastycznej innowacji, zorientowaną przede wszystkim na wartość klienta, maksymalizując dla niego zdolność zaspokajania potrzeby (najlepiej takiej, której nikt jeszcze w dostateczny sposób nie zaspokoił), a jednocześnie minimalizując cenę. Przedsiębiorstwo powinno się zatem w wyraźny sposób wyróżnić od ofert innych firm, a jednocześnie zintegrować z potrzebami klientów oraz z pojawiającymi się nowymi trendami cywilizacyjnymi i rynkowymi (strategia maksymalistyczna). Dlatego bardzo dobrym wzorem takiej innowacyjnej i elastycznej strategii jest strategia błękitnego oceanu, zaproponowana i opisana przez Chan Kima oraz Mauborgne (2010).

Aby jednak móc zrealizować takie cele, strategia organizacji, w opinii autora tego artykułu, musi być przede wszystkim pewnym sposobem myślenia, wieńczącego przedstawioną powyżej hierarchiczną piramidę zarządzania wiedzą. Jest to nadawanie sensu spływającym ciągle danym w znaczących informacjach, nadawanie wyższego sensu informacjom w budowanej, rozwijanej i stosowanej wiedzy, i wreszcie, co najważniejsze, nadawanie sensu wiedzy strategii organizacji. W dzisiejszym złożonym świecie sama wiedza to jeszcze za mało. Potrzebny jest jej wyższy sens, objawiający się w mądrości i twórczości. To są właśnie wyznaczniki strategii przyszłości.

Bibliografia

1. Ansoff H.I.: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985, s. 58.
2. Baltes P.B., Smith J., Staudinger U.M.: Wisdom and successful aging, [in:] T. Sonderegger (ed.): Nebraska symposium on motivation, No. 39, 1991, p. 123–167.
3. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu. MT Biznes, Warszawa 2010.
4. Horzyk A.: Sztuczne systemy skojarzeniowe i asocjacyjna sztuczna inteligencja. Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2013, s. 20.
5. Jasiński B.: Turbulencja otoczenia, [w:] Krupski, R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 15.

6. Lichtarski J.: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 215.
7. Mirski A.: Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa, [w:] Knosła R. (red.): Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014.
8. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B.: Psychologia poznawcza. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 137.
9. Nogalski B.: Planowanie, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (red.): Zarządzanie organizacjami. „Dom organizatora”, Toruń 2002,
10. Nogalski B.: Kultura organizacyjna w procesie zmian, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.): Zarządzanie organizacjami, „Dom organizatora”, Toruń 2002.
11. Nowicka-Skowron M.: Efektywność systemów logistycznych. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 11-12.
12. Penc J.: Strategie zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
13. Rogoda B.: Przedsiębiorczość i innowacje. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 32.
14. Rokita J.: Przesłanki rozpatrywania problemów elastyczności organizacji, [w:] Elastyczność organizacji, GWSzH, Katowice, listopad 2004.
15. Romanowska M.: Zarządzanie strategiczne firmą. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 3, 10-31.
16. Schumpeter J.: Teoria wzrostu gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
17. Stabryła A.: Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju, [w:] Elastyczność organizacji, GWSzH, Katowice, listopad 2004.
18. Stefanowicz B.: Informacja. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 123.
19. Sułkowski Ł.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 301.
20. Żebrowski M., Waćkowski K.: Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT. Difin, Warszawa 2011, s. 64.

Abstract

Under extremely dynamic, turbulent, complex and rapidly changing environment strategy must also be dynamic and innovative. Therefore, a very good model of such an innovative and flexible strategies is blue ocean strategy proposed by Chan Kim and Mauborgne. In the hierarchic model based on data, information and knowledge presented in the article, strategy is seen as the wisdom of the organization.