

PAWEŁ FILIPOWICZ

**Zarządzanie proinnowacyjne  
technologią w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.  
Aspekty teoretyczne**

**Streszczenie**

Dzisiejszy wpływ dynamicznego i silnie konkurencyjnego otoczenia wydaje się czynić aktualnie używane przez przedsiębiorstwa metody tworzenia strategii działania nieskutecznymi. Klasyczne podejście do konkurencyjności nie może być traktowane jako gwarancja osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a samo jej zdefiniowanie staje się problematyczne zwłaszcza w warunkach rynku globalnego. Dominujący w zarządzaniu od lat 80. model strategii konkurencyjnych wydaje się tracić na wartości, a przedsiębiorstwa krajów rozwiniętych gospodarczo orientują swoje działania na zastosowanie strategii dyferencjacji jako jedynego skutecznego sposobu konkurowania z międzynarodowym przywództwem w zakresie niskich kosztów. Strategia ta, choć szeroko rozpowszechniona i stanowiąca podstawę działań rynkowych, staje się nieskuteczna w przypadku rynku klienta. Specyfika rynków w fazie dojrzałości wymaga zatem w konsekwencji stworzenia oferty charakteryzującej się równocześnie niską ceną i wysokim stopniem zróżnicowania. Taki aspekt orientacji marketingowej w zarządzaniu stanowi nowe wyzwanie dla strategii dyferencjacji – w jaki sposób przygotować ofertę silnie zróżnicowaną i o niskich kosztach wytwarzania? Obecna praktyka zarządzania łączy sukces rynkowy z wysokimi udziałami rynkowymi, z pozycjonowaniem, z masowym wykorzystaniem procesów komunikacji jako gwarantów tych udziałów. Takie zachowania prowadzą jednak cały czas do zwiększenia kosztów, których struktura zmienia się w zależności od sektora prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności.

W przedsiębiorstwach można zaobserwować potrzebę zmiany. Jej efekty powinny pozostawać pod kontrolą i zabezpieczać rynki właśnie dzięki nowym koncepcjom przewagi konkurencyjnej, odmiennym od tych klasycznych. Przedsiębiorstwa wydają się być gotowe do podjęcia dużych inwestycji w tym kierunku, pod warunkiem zabezpieczenia wysokiej stopy zwrotu. Taka optyka nowej trwałej przewagi może zostać osiągnięta poprzez dwa sposoby prowadzenia działań: monopolizację rynku lub atrakcyjną, niemożliwą do imitacji, oryginalną ofertę. Pierwsza droga ma zasięg raczej krótkoterminowy, a druga może być utożsamiana z koncepcją strategii dyferencjacji M.E. Portera, wiązaną dziś z innowacyjnością. W rzeczywistości porterowska wizja dyferencjacji bazuje na relacji pomiędzy kosztami wytwarzania a wartością oferty proponowanej klientowi. Taka perspektywa jest również obecna w często stosowanym w marketingu modelu strategii H.I. Ansoffa, który również uprzywilejowuje innowację produktową. Takie podejście z trudem umożliwia dziś obronę pozycji przedsiębiorstwa przed imitacją konkurencyjną, a wręcz przeciwnie – zachęca do imitowania. Walka z zagrożeniem imitacji wymaga od przedsiębiorstw rozwoju działań dyferencyjnych o charakterze kompleksowym, trudnych do naśladownictwa w krótkim horyzoncie czasowym i za pomocą działań normatywnych. Oczekiwana kompleksowość

dyferencjacji zaczyna być utożsamiana z innowacyjnością technologiczną. Zaawansowane technologie stają się głównym nośnikiem nowej jakości popytu rynkowego, czulego na innowacyjny charakter oferty handlowej, jako jedyne go sposobu uzyskania satysfakcji klienta. W konsekwencji tego pojawia się nowe spojrzenie na orientację marketingową w zarządzaniu, postęp technologiczny jest pojmowany jako warunek rozwoju nowego rynku lub nowej działalności gospodarczej.

Taka wizja ewolucji rynku zobowiązuje przedsiębiorstwa do poświęcenia większej uwagi technologii, szczególnie w kontekście działalności badawczo-rozwojowej. Jednak jej funkcjonalne traktowanie wykazuje nieadekwatność spowodowaną jej wyizolowaniem i brakiem poświęcenia jej uwagi w procesie zarządzania strategicznego. Równocześnie konwencjonalne podejście do technologii jako efektu procesu inwestycyjnego w działalność badawczo-rozwojową okazało się niewłaściwe, gdyż przedsiębiorstwa nie wykazują się raczej umiejętnościami komercjalizacji rozwijanych badań. Istotnym powodem takiej sytuacji okazało się niedoszacowanie roli zmiany technologicznej jako kluczowego nośnika strategii przedsiębiorstwa, co podkreśla również problematykę rentowności działań podejmowanych w przypadku dywersyfikacji działań. Natomiast w przypadku podejścia procesowego do organizacji pojęcie innowacyjności ewoluowało i umożliwia stworzenie nowej perspektywy na rolę technologii i innowacji w kształtowaniu strategii organizacyjnej.

Teoria zasobowa organizacji jest w rzeczywistości bardziej właściwa dla formułowania modeli strategii zarządzania, bazujących na kupiecie technologia–innowacyjność. Akceptacja wagi zasobów organizacyjnych w budowie strategii prowadzi do logicznego powiązania pomiędzy wiedzą jako źródłem technologii i innowacyjności oraz innowacyjnością i przewagą konkurencyjną. Uzupełnienie tej sekwencji strategicznej o koncepcję łańcucha wartości umożliwia modelowanie procesu zarządzania innowacjami, bazującego na zmianie technologicznej. Organizacja procesu pojmowania technologii stanie się wtedy kluczowym zadaniem w ustalaniu celów strategicznych. Zastosowanie takiego podejścia do technologii jako czynnika predeterminującego strategię przedsiębiorstwa pozwala na opracowanie dużej liczby różnorodnych koncepcji modeli strategii stanowiących alternatywę dla tych bazujących na logice udziałów rynkowych.

Rozprawa obejmuje pięć rozdziałów. Rozdział pierwszy jest próbą przedstawienia trudności, które pojawiają się przy zastosowaniu generycznych modeli strategii w procesie zarządzania innowacjami i zawiera przykłady zastosowania modeli analizy portfelowej w strategicznym planowaniu innowacji, potwierdzając brak spójności klasycznego podejścia. Znaczenie tego rozdziału wynika z krytyki strategii dyferencyjnych w obszarze marketingowej orientacji procesu zarządzania, zwłaszcza w kontekście międzynarodowej działalności gospodarczej.

Dodatkowo, analizując procesowe ujęcie funkcjonowania organizacji, przedstawiono niejednoznaczność występujących tu modeli strategii i równocześnie podkreślono dogodność możliwego do wprowadzenia podejścia do formowania strategii opartej na innowacyjności. Stąd podjęta w rozdziale drugim dyskusja nad naturą konkurencyjności opartej na technologii. Na podstawie analizy trendów rozwojowych działalności badawczo-rozwojowej przedstawiono technologię jako podstawowy nośnik koncepcji innowacyjności. Dla podkreślenia rosnącego znaczenia technologii w kształtowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedstawiono również koncepcje systemów innowacyjnych. Głównym powodem takiego ujęcia jest zwrócenie uwagi na naturę zmiany modelu otoczenia jako czynnika wyznaczającego sposób kształtowania procesu zarządzania innowacjami, w wyniku czego koncept systemów

innowacyjnych, oparty między innymi na strukturze klastrów, może być postrzegany również jako zwiastun organizacji sieciowej działalności gospodarczej. Ta ostatnia jest traktowana jako istotna część w procesie konceptualizacji zintegrowanej strategii technologicznej konkurowania.

Rozdział trzeci jest kontynuacją przedstawionych zagadnień i przedstawia strategię technologiczną przedsiębiorstwa jako powiązaną z wizją konkurencyjności rynkowej, opartej na innowacji. Najistotniejsze w tej części rozprawy jest przedstawienie szczegółowej charakterystyki istniejących powiązań między innowacją i technologią oraz pozycją rynkową.

Rozdział czwarty poświęcony jest określeniu – w ramach zasobowej szkoły organizacji – wizji roli technologii w rozwoju strategii opartej na tworzeniu wartości ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu zróżnicowania prowadzonej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Konkretyzacja tej analizy teoretycznej jest przedstawiona w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora nowoczesnych technologii.

Rozdział piąty pracy jest poświęcony opisowi dyskusji teoretycznych na temat charakteru procesu zarządzania innowacjami w tych przedsiębiorstwach jako najwłaściwszego środowiska dla opisu natury relacji występujących pomiędzy innowacją, technologią a wiedzą. W tym też kontekście przedstawiono charakterystykę procesu transferu wiedzy jako istotnego elementu w procesie formułowania strategii tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Opisany proces transferu wiedzy jest następnie przedstawiony jako potencjalne źródło pojęcia innowacyjności wirtualnej, której ujęcie teoretyczne może być skutecznie uzupełnione o przedstawioną wcześniej sieciową koncepcję działalności gospodarczej. Natomiast pojęcie innowacyjność sieciowej, powiązane wcześniej z systemami innowacyjnymi, tworzy na przyszłość nową perspektywę koncepcji innowacyjności. Może to stanowić interesujące wyzwanie dla jej rozwoju opartego na dynamicznym postępie technologicznym przedsiębiorstwa.