

Prof. dr hab. Lidia BIAŁOŃ
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Dr inż. Danuta JANCZEWSKA
Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

UWARUNKOWANIA STRATEGII INNOWACJI W ORGANIZACJACH®

Celem artykułu jest prezentacja kreowania i wdrażania strategii innowacji – jako najważniejszego czynnika konkurencyjności organizacji.

MIEJSCE STRATEGII INNOWACJI W STRATEGII OGÓLNEJ

Przez strategię rozwoju przedsiębiorstw w naukach organizacji i zarządzania rozumie się określanie długofalowych celów i środków ich realizacji¹. Konieczność sporządzania strategii rozwoju (w ramach zarządzania strategicznego) wynika z faktu, iż otoczenie w którym funkcjonuje organizacja staje się coraz bardziej turbulentne – i dla zachowania oraz poprawy pozycji rynkowej musi ona posiadać umiejętność przewidywania kierunku zmian tego otoczenia – aby móc dostosowywać się do niego.

Warunkiem zachowania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej jest wprowadzanie innowacji: innowacji produktowych, procesowych, technologicznych, a także innowacji w zakresie zarządzania, kontaktów z innymi organizacjami a nade wszystko z klientami. Stąd każda organizacja musi sporządzać strategię innowacji, które będą strukturalnie związane z jej ogólną strategią. Głównym ich celem, oprócz zachowania i poprawy pozycji rynkowej, może być wprowadzanie nowych reguł postępowania na rynku.

Definicja strategii rozwoju organizacji, a w ślad za tym jej sporządzanie wydają się być proste, jasne i zrozumiałe. W strategii rozwoju organizacji powinny być przedstawione w miarę dokładnie dwa bloki zagadnień:

- I – misja, wizja, ale i strategia,
- II – środki realizacji tych celów.

Tak określone warianty strategii staną się podstawą sporządzenia i przyjęcia planów: długofalowego (strategicznego), taktycznego i operacyjnego.

W ramach celów strategicznych powinna być określona pozycja rynkowa organizacji w otoczeniu konkurencyjnym. Strategia rozwoju organizacji, po jej wdrożeniu staje się wzorem jej działania. Strategię innowacji należy rozumieć jako formułowanie i realizację długofalowych celów i środków prowadzących do ich wykorzystania. Innowacje należy traktować jako środki realizacji celów ogólnych, jednakże w strategii rozwoju innowacji formułowane są w sposób bardziej szczegółowy. Na kluczowe znaczenie innowacyjności, a w ślad za tym implementacji strategii innowacji dla doskonalenia produkcji i sprzedaży produktów i ostatecznie osiągnięcia pozycji lidera rynkowego – wskazali m.in. Hamel i Prahalad [7].

¹ Z szerokiej literatury dotyczącej problemów strategii można wymienić autorów: Handler A.D.: *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge 1962, Oblój K. *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE Warszawa 2002, Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.

Proces tworzenia strategii innowacji jako części składowej ogólnej strategii organizacji – jest procesem, jak się wydaje, bardziej skomplikowanym w porównaniu z procesem tworzenia strategii ogólnej. W strategii ogólnej np. zakłada się, iż organizacja powinna poprawić pozycję rynkową – a w strategii innowacji należy ustalić, jakie innowacje przyczynią się do realizacji tego celu ogólnego. Wdrożenie innowacji jest środkiem realizacji celów zawartych w strategii ogólnej. Cele zawarte w strategii ogólnej są więc ściśle związane z celami innowacji.

CELE ZAWARTE W STRATEGII INNOWACJI

Cele wdrażania innowacji zawarte w strategii rozwoju organizacji można sformułować w sposób następujący:

1. wdrażanie nowych produktów, procesów i systemów organizacyjnych,
2. wzrost racjonalności gospodarowania wyrażający się w poprawie efektywności, zmniejszeniu chłonności czynników produkcji i wzrostu ich produktywności,
3. dbanie o tożsamość, wizerunek i reputację organizacji,
4. poprawa klimatu innowacyjnego organizacji, a także pozyskiwanie potencjału intelektualnego – jego rozwój i doskonalenie,
5. utrzymanie firmy na obecnych rynkach oraz poszerzenie rynków zbytu,
6. pozyskiwanie funduszy na sfinansowanie programu innowacyjnego.

Problemem bardzo ważnym dla każdej organizacji jest wybór innowacji do wdrożenia, która pozwoli na osiągnięcie wymienionych celów – ujętych w strategii ogólnej. Jest to punktem wyjścia do sporządzenia strategii innowacji:

- I. przeprowadzenia audytu innowacyjnego,
- II. podjęcia decyzji o wyborze rodzaju innowacji do wdrożenia.

Należy odpowiedzieć na pytania:

- czy strategia innowacji ma dotyczyć całego procesu innowacyjnego – od pomysłu, poprzez proces innowacyjny – aż do jego wdrożenia i komercjalizacji,
- czy też strategię innowacji należy ograniczyć do wdrożenia i komercjalizacji.

Odpowiedź na te pytania jest istotna, gdyż zadecyduje o zakresie audytu innowacyjnego. Przedmiotem strategii innowa-

cji będzie bowiem cały proces innowacyjny oraz jego efekty, a nie tylko wdrażanie i komercjalizacja.

Sformułowanie strategii innowacji wymaga szerszej znajomości przynajmniej trzech obszarów:

- umiejętności identyfikacji potrzeb innowacyjnych,
- możliwości organizacji w zakresie realizacji procesów innowacyjnych, a także słabości w tym zakresie,
- poszukiwania pomysłów i źródeł innowacji.

W związku z tym jawi się potrzeba przeprowadzenia diagnozy tych obszarów drogą audytu innowacji.

AUDYT INNOWACJI

Audyt innowacji – to sposób oceny czynników umożliwiających kreowanie pomysłów innowacyjnych, w celu ich realizacji oraz wdrożenia i komercjalizacji. Przystępując do opracowania strategii innowacji należy mieć na uwadze dotychczasowe doświadczenia w zakresie czynników rozwoju firmy. Należy ustalić:

- czy innowacje stanowią najważniejszy element tworzący wartość firmy,
- czy kadra menedżerska poświęca znaczącą część czasu na wprowadzenie różnych rodzajów innowacji,
- czy opracowywano strategię innowacji – traktowane jako część ogólnej strategii firmy,
- czy były one i są zrozumiałe,
- jaka jest ich zawartość merytoryczna.

W strategii innowacji ważna jest analiza sytuacji rynkowej organizacji – w trzech aspektach: firma-odbiorcy, firma-dostawcy, firma-nauka. Diagnoza innowacyjności obejmuje też informacje o rodzajach wdrożonych innowacji i efektach jakie przyniosły po wdrożeniu – zarówno wymiernych, jak i niewymiernych (efekty twarde – efekty miękkie). Ważna jest również charakterystyka źródeł innowacji i metod prognozowania przyszłych zdarzeń. W zakres diagnozy sytuacji innowacyjności wchodzi także źródła finansowania projektów innowacyjnych i ich wdrożenia. W związku z tym konieczna jest odpowiedź na następujące pytania:

- Czy i w jaki sposób firma współpracuje z bankami?
- Czy korzysta z funduszy Unii Europejskiej?

Diagnozie podlega też sposób zarządzania firmą, a w jej ramach w szczególności zarządzania innowacjami. Chodzi głównie o współpracę z zewnętrznymi organizacjami, w tym z jednostkami sfery nauki. Na sukces wdrażania innowacji wpływa klimat innowacji w firmie oraz system motywacyjny pracowników (uczestników procesów innowacyjnych), kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników a także sposób, w jaki firma prowadzi marketing innowacji. Trzeba pamiętać, że niebagatelną (a może wręcz decydującą o sukcesie wdrożeniowym innowacji) rolę – pełni osoba przedsiębiorcy². Te i inne elementy zarządzania muszą być objęte diagnozą w ramach audytu innowacji.

Audyt innowacji możemy podzielić na wewnętrzny oraz zewnętrzny, a jego wyniki przedstawić przy pomocy metody SWOT. Metoda składa się z czterech obszarów opisujących mocne strony firmy (strengths), słabe punkty (weakness), oraz

znajdujące się poza firmą: szanse (opportunities) i zagrożenia (threatness). Analizę SWOT poprzedza szeroka diagnoza wymienionych czynników i uwarunkowań rozwoju innowacyjności – przeprowadzona z pomocą różnych metod:

- pomiaru luki technologicznej, luki jakości, luki w zarządzaniu,
- metody prognozowania – np. Delphi, scenariuszowej, metody *foresight*³.

Wyniki badań wspomnianych metod mogą być jako dane i informacje do analizy SWOT. Przykładową tabelę analizy SWOT przytaczamy na następnej stronie.

W tabeli analizy SWOT należałoby każdemu z czynników nadać wagę oraz ocenę z punktu widzenia przebiegu prac innowacyjnych. Porównanie sumy mocnych stron i szans z sumą słabych stron i zagrożeń wskaże kondycję atutów innowacyjnych. Mocne strony i szanse należałoby maksymalnie wykorzystać dla zdynamizowania działań innowacyjnych, natomiast słabe strony i zagrożenia – zminimalizować.

Dla każdej organizacji zestaw mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń może być inny. Jest to zależne od sposobu tworzenia potencjału innowacyjnego, umiejętności jego wykorzystania oraz dotychczasowej aktywności innowacyjnej.

Szanse i zagrożenia zależą od rodzaju otoczenia, które może być:

- stabilne – taki stan należy do przeszłości,
- zmienne – obserwujemy je obecnie,
- turbulentne lub wysoce turbulentne – czeka nas w dalszych latach XXI wieku.

Wyniki analizy SWOT pozwolą na opracowanie listy przedsięwzięć z zakresu innowacji koniecznych do wdrożenia, z podaniem okresu wdrożenia (pilność rozwiązania). Wymaga to jednak przeprowadzenia rachunku ekonomicznego pod kątem opłacalności innowacji w różnym okresie czasowym. W decyzji o włączeniu przedsięwzięć innowacyjnych do strategii innowacji należy również uwzględnić pomiar kultury innowacyjnej, bowiem wprowadzaniu zmian, szczególnie innowacji przełomowych towarzyszą znaczne opory ze strony pracowników.

Wybór i realizacja strategii pozwalającej na dostosowanie firmy do zmieniającego się otoczenia, nie tylko w kraju, ale i na rynkach europejskich i globalnych, jest elementarnym warunkiem sukcesu w myśl zasady, iż łatwiej zmienić warunki wewnętrzne aniżeli zewnętrzne. Firma musi posiadać umiejętności dostosowywania się, choć może mieć także wpływ na ich kształtowanie.

W warunkach otoczenia stałego dla utrzymania rynków o niewysokiej dynamice – organizacje nie są zmuszone do wielkiego wysiłku innowacyjnego. W warunkach zmiennego otoczenia zaczyna działać przymus ekonomiczny do wprowadzania przez organizacje innowacji przyrostowych o znacznej dynamice ich wzrostu. W warunkach otoczenia turbulentnego z tendencją do rosnącej turbulencji pojawia się konieczność wdrażania innowacji radykalnych, przełomowych – opartych głównie na wynikach prac badawczych związanych z elektroniką, nanotechniką, czy biotechnologią. Dotyczy to w pewnym stopniu również innowacji w zakresie zarządzania.

2 Szerokie badania znaczących firm amerykańskich wykazały, że osoba przedsiębiorcy jest decydującym czynnikiem sukcesu firmy [5].

3 Ostatnio upowszechniona metoda *foresight* umożliwia kombinację badań wzrostu innowacyjności, dyfuzji technologii oraz szeroko pojętych problemów rozwoju społecznego.

Tabela 1. SWOT z perspektywy realizacji procesów innowacyjnych w organizacji

Mocne strony	ocena	waga	Σ ocen wazonych	Słabe strony	ocena	waga	Σ ocen wazonych
Wysoki poziom kompetencji kadry kierowniczej				Niski poziom kultury innowacyjnej			
Zdolność do wdrażania nowych produktów, technologii, systemów organizacyjnych				Brak – lub słaba siła marki, niska rozpoznawalność marki			
Nowoczesny park maszynowy				Brak wyraźnych struktur odpowiedzialnych za działalność innowacyjną			
Dobre relacje z dostawcami				Brak lidera innowacji			
Dobre relacje z klientami, znajomość ich oczekiwań				Brak – lub słabe działania na rzecz innowacji			
Dobre kontakty z jednostkami sfery nauki				Trudności w zdobyciu funduszy na działalność innowacyjną			
Razem	X			Razem	X		
Szanse	ocena	waga	Σ ocen wazonych	Zagrożenia	ocena	waga	Σ ocen wazonych
Chłonny rynek. Rosnące potrzeby innowacyjne klientów indywidualnych i instytucji				Konkurencja na rynkach lokalnych, krajowych, globalnych			
Możliwości realizacji projektów innowacyjnych w ramach programów Unii Europejskiej				Trudności we wchodzeniu na nowe rynki – bariery			
Możliwość pozyskania wsparcia finansowego				Brak funduszy na działalność innowacyjną			
Możliwość wykorzystania informacji z wyników badań narodowych, sektorowych i branżowych, programów <i>foresight</i>				Brak informacji dotyczących oceny luk; technologicznej, jakościowej, oraz metod realizacji audytu innowacji			
Promowanie marki na rynkach UE				Słabe kontakty sektora nauki z przedsiębiorstwami, brak oferty ze strony nauki,			
Regulacje prawne, motywujące do działań innowacyjnych				Zmieniające się oczekiwania klientów, dostawców			
Razem	X			Razem	X		

Źródło: Opracowanie własne.

W związku z radykalnymi zmianami w otoczeniu, globalizacją życia gospodarczego i społecznego – rozwijają się wszechstronne metody badawcze. Narasta znaczenie metody *foresight*⁴, którą traktować należy jako zintegrowaną, systemową metodę badania nauki, techniki, gospodarki, ekologii

4 Foresight to proces kreowania kultury społeczeństwa myślenia o przyszłości, w którym biorą udział zarówno naukowcy, inżynierowie, jak i przedstawiciele przemysłu, czy pracownicy administracji publicznej. Proces ten polega na wyznaczeniu strategicznych kierunków B+R o rozwoju technologii w celu przysporzenia jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych w gospodarce. Uczestniczący w projektowaniu foresight ustalają priorytetowe kierunki badań, wspólnie tworzą wizję przyszłych osiągnięć. Cyt. za A.Kononiuk, A.Magierak Powiązania *foresight* regionalnych z nowoczesnym zarządzaniem przedsiębiorstwem produkcyjnym, Nauka i Szkolnictwo Wyższe Nr 2/32/2008.

i społeczeństwa. Jest ona narzędziem prognozowania przyszłości. Do tej pory wyróżnia się w zasadzie trzy rodzaje *foresightu* – narodowy, regionalny i sektorowy. Wyniki badań metod *foresight* – mogą być znaczącym źródłem informacji dla sporządzenia strategii innowacyjnej przedsiębiorstw⁵.

5 Program *FORESIGHT – Polska 2020* – był realizowany w ramach programu UE – od czerwca 2007 do września 2008, w badaniach uczestniczyła dr inż. D. Janczewska – jako ekspert zewnętrzny.

RODZAJE STRATEGII INNOWACJI – WARIANTY WDRAŻANIA

Analitycy sporządzający strategie innowacji na podstawie analizy SWOT i informacji pomocniczych definiują propozycję rodzajów innowacji do wdrożenia, których efektem ma być osiągnięcie konkretnych celów organizacji – zgodnych (jak już na wstępie zaznaczyliśmy) z celami organizacji – zawartych w strategii ogólnej.

Przyjmując, że elementem strategii będą: produkt, usługa, proces oraz nowy sposób systemu zarządzania, zdajemy sobie sprawę, że procesy innowacyjne (których celem będzie uzyskanie tegoż produktu) można realizować w różny sposób. Zarówno innowacja produktowa (niezależnie od skali nowości), jak i procesowa – może być zrealizowana dzięki:

- działalności badawczo – rozwojowej prowadzonej w danej organizacji, bądź w jednostkach sfery nauki,
- zakupowi licencji krajowych lub zagranicznych,
- wysokiemu poziomowi kompetencji innowacyjnych własnego kapitału ludzkiego,
- połączeniu wymienionych trzech czynników.

Powyższe czynniki innowacyjności można zakwalifikować do grupy intelektualnych.

W strategii innowacji należy uwzględnić sposób wdrażania innowacji; może to być innowacja pionierska, bądź imitacyjna. Konsekwencją innowacji pionierskiej może być tzw. renta wyprzedzenia, ale ponoszone muszą być wówczas tzw. koszty przodownictwa, które nie występują w przypadku strategii imitacyjnej. Innowacja może być wdrożona przez jedną firmę – bądź w kooperacji z innymi organizacjami, np. okołobiznesowymi, czy jednostkami sfery nauki.

Stan środowiska przyrodniczego wymaga w obecnych czasach innowacji, które mogłyby prowadzić do jego ochrony, bądź poprawy. W strategii innowacji to przesłanie należy wziąć pod uwagę w przygotowaniu produktów oraz procesów i uwzględnić:

- zmniejszenie odpadów – zarówno u producenta, jak i u użytkownika,
- ekologizację produktów, procesów, opakowań,
- poprawę jakości produktów bez podnoszenia zużycia materiałów, wody, energii – co doprowadzi do obniżki kosztów u producenta i odbiorcy – a w konsekwencji do oszczędności zasobów naturalnych.

Ponieważ innowacja jest najważniejszym czynnikiem wzrostu konkurencyjności, w jej strategii muszą być przewidziane działania związane z utrzymywaniem starych rynków i poszukiwaniem nowych, a także z edukacją klientów (stała, okazjonalna). Należy utrzymywać stałe kontakty z klientami w każdej fazie procesu innowacyjnego [1, 2], gdyż tego wymagają współczesne procesy zarządzania firmą.

Każdy ze sposobów wdrażania innowacji wymaga określonych nakładów, stąd wszystkie trzeba uważnie wycenić i zastanowić się nad wyborem wariantu do wdrożenia. Nie występuje jednolity wariant wdrożenia, ale zależy on od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, które są zróżnicowane dla różnego rodzaju organizacji [3]. Najważniejszym kryterium wyboru wariantu wdrażania strategii będzie wzrost efektywności gospodarowania (zyski i koszty) oraz wzrost konkurencyjności firmy. Wzrost efektywności gospodarowania nie jest równoznaczny ze wzrostem konkurencyjności.

Podstawą formułowania strategii innowacji jest uwzględnienie elementów istotnych dla konkurencyjności firmy; należy określić:

- co jest najważniejszym atutem firmy,
- co przeszkadza firmie w zajęciu pozycji rynkowej,
- na jakim etapie cyklu życia znajduje się firma i jej produkty,
- jakie są prognozy ekonomiczne, rynkowe, technologiczne w skali sektora i w skali makroekonomicznej,
- jakie zachowania klientów mogą wpłynąć na sukces rynkowy firmy.

SYSTEM SIECIOWY – INNOWACJE W ZARZĄDZANIU

Do strategii innowacji firm należy włączyć także innowacje w zakresie zarządzania. Taką innowacją może być przystąpienie do organizacji typu sieciowego. Są one współczesnymi formami zachowań organizacji, a ich podstawową korzyścią jest łatwy dostęp i wymiana informacji oraz nawiązanie relacji pomiędzy uczestnikami sieci.

Sieci to systemy typu otwartego, działające w otoczeniu, z którym są powiązane strukturalnie i funkcjonalnie. Istnieje możliwość swobodnego wyboru o przystąpieniu do sieci, jak również rezygnacja z uczestnictwa w niej – jako, że brak jest centralnych ośrodków systemu sieciowego. W sieci firmy wzajemnie się wspierają – poprzez wymianę informacji, doświadczeń biznesowych – także w obszarze innowacji, co powoduje wzrost zainteresowania innowacjami.

Z punktu widzenia powiększania potencjału innowacyjnego uczestnictwo w systemie sieciowym stwarza możliwość lepszego wykorzystania zasobów wiedzy do realizacji własnych procesów innowacyjnych. Następuje rozwój powiązań typu relacyjnego w czasie, a także powstaje efekt sumowania doświadczeń innowacyjnych uczestników sieci, co może wpłynąć na wzrost efektywności przedsięwzięć innowacyjnych poszczególnych firm.

Relacje typu sieciowego istniały zawsze – miały jednak inny charakter a obecnie wykształciły się szczególne ich cechy, przynoszące korzyści uczestnikom. Można wyróżnić:

- sieci przedsiębiorców,
- sieci biznesowe (*organizational network of business*),
- sieci informacyjne (*information network*),
- sieci wymiany (*exchange network*),
- sieci wpływów (*network of influence*).

Sieci mogą powstawać w procesie inkubacji, a także w otoczeniu dużych firm innowacyjnych. Parki technologiczne, czy parki nauki są pewnego rodzaju systemami sieciowymi. Systemy sieciowe mogą powstawać w pewnych sprzyjających okolicznościach, np. sieci popytowe (*demand – related – networks*), sieci podażowe (*supply – related networks*), sieci wspomagania (*support – related – networks*).

Współpraca organizacji w ramach sieci pozwala firmom uczestniczącym na osiągnięcie wielu korzyści:

- powiększenia zdolności innowacyjnych,
- wzrostu kompetencji organizacji poprzez wzrost zasobów wiedzy prowadzący do wzrostu potencjału innowacyjnego,

- powiększenia sprawności w komunikowaniu się z otoczeniem,
- poszerzenia zdolności kooperacyjnych w obszarze regionalnym, kontynentalnym i globalnym,
- budowania relacji i powiązań nowego typu (*network capability*).

Przystąpienie firmy do systemu sieciowego można uznać za innowację przełomową.

Przykładem innowacyjnego rozwiązania organizacji typu sieciowego jest działająca w Wlk. Brytanii sieć KTN – Knowledge Transfer Networks – A Network of Network. (<http://ktn.globalwatchonline.com>), będąca nieformalnym stowarzyszeniem firm, które są zainteresowane najnowszymi, pojawiającymi się technologiami. Jest to dowód, jak łatwo w Wielkiej Brytanii są przyswajane i wdrażane technologie najnowsze – i strategicznie ważne. Sieci KTN są wspierane przez rząd, przemysł i naukę. Łączą one rozmaite organizacje, jako że promocja aktywności i inicjatywy prowadzi do wymiany wiedzy i stymuluje innowacje w tych społecznościach. Sieci KTN zrzeszają 25 organizacji typu sieciowego, z około 45 tys. organizacji. Najnowsza sieć KTN – dotyczy Komunikacji Cyfrowej, Kreatywnych Przemysłów, planowana jest sieć typu KTN o tematyce Finansowych Usług.

KTN – czyli sieć – sieci – jest ogólnodostępna, jej uczestnikiem może być każda firma. Aktywnym uczestnikiem wybranej sieci można stać się bezpłatnie, poprzez zalogowanie. Udział w sieci KTN daje również możliwość docierania do innych sieci o zasięgu międzynarodowym. Przykładem sieci tematycznej jest Sieć transferu Wiedzy o materiałach (Materials Knowledge Transfer Network). Przystąpienie do sieci Materials KTN daje możliwość zapoznania się z innowacjami w dziedzinie materiałów w różnych branżach, wzornictwem, technologiami etc.

Przykładem sieci działającej w sektorze rolno-spożywczym jest międzynarodowa organizacja sieciowa FOOD-MAC2.

Food-MAC2 jako akcja tematyczna wspierana przez Europejski Program Leonardo da Vinci, oferuje prawdziwie europejską sieć zasobów, ekspertyz i rozwiązań problemów itp., skierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), w sektorze rolno-spożywczym, dzięki zaangażowaniu całego strumienia „aktorów” (w górę i w dół). **MAC (Multi Actors Cooperation – Międzynarodowa Sieć Współpracy)** obejmuje: MŚP, większe przedsiębiorstwa, osoby indywidualne, uczelnie wyższe, centra szkoleniowe, centra badawcze, jednostki profesjonalne, przedstawicielstwa rozwoju publicznego i społecznego, związki handlu, centra przekazu informacji itp. Sieć współpracy **food-MAC (food-MAC Network)** jest rozszerzeniem **projektu food-MAC3**. Dzięki usługom i gotowości klientów, sieć **food-MAC** jest otwarta na przyjmowanie nowych członków (partnerów przekazu). Trwały Rozwój, Profesjonalizm, Jakość Usług, to kluczowe słowa wspomagające motto „Wspólne zaufanie – Innowacje, Efektywność”.

Przykładem polskiej firmy innowacyjnej – działającej w systemie sieciowym o charakterze formalnym jest MLEKOVITA – największa firma w branży mleczarskiej w Polsce, przedsiębiorstwo z kapitałem polskim. Firma MLEKOWITA – a właściwie Grupa MLEKOWITA – zrzesza 16 firm produkcyjnych z branży mleczarskiej na terenie kraju, oraz pozostałych uczestników tzw. łańcucha żywnościowego. Występują tu wszystkie

elementy powiązań i korzyści z uczestnictwa w sieci, które są wykorzystywane do realizacji następujących celów:

1. spełnianie potrzeb, wymagań i oczekiwań klientów, przepisów prawa oraz innych uregulowań, do których MLEKOVITA się zobowiązała,
2. poszanowanie zdrowia Klienta poprzez zarządzanie bezpieczeństwem w całym łańcuchu żywnościowym,
3. konkurencyjność w produkcji i rozwoju sprzedaży na rynku krajowym oraz międzynarodowym,
4. utrzymanie pozycji lidera na krajowym rynku produktów mlecznych,
5. zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń poprzez skuteczny nadzór operacyjny nad znaczącymi aspektami dotyczącymi środowiska⁶.

Efektom uczestniczenia w sieci jest wielokierunkowa działalność innowacyjna firmy MLEKOWITA, w tym innowacyjne produkty *probiotyczne*⁷.

W polskim przemyśle spożywczym można wskazać wiele przykładów firm innowacyjnych oraz wdrażania strategii innowacji.

Sukces kreowania i wdrażania innowacji w każdej organizacji zależy od trafnego określenia potrzeb innowacyjnych w zakresie produktów, procesów i systemów zarządzania, od racjonalnego wykorzystania wiedzy w całym procesie innowacyjnym, od umiejętności dostrzegania kluczowych problemów, które niesie przyszłość dla istnienia i rozwoju organizacji. Sukces ten uzależniony jest także od umiejętności kadry kierowniczej tworzenia klimatu innowacyjnego w organizacji, sprzyjającego realizacji strategii innowacji. Sądzić można, iż w strategiach innowacji coraz więcej uwagi należy poświęcać innowacjom w zakresie szeroko pojętego zarządzania.

PODSUMOWANIE

Sporządzanie strategii innowacji jest niezbędnym elementem zarządzania strategicznego. W artykule wskazano na podstawowe uwarunkowania strategii innowacji oraz na sposób ich analizy. Omówiono *foresicht*, jako współczesną metodę wykorzystywaną dla diagnozowania, a szczególnie prognozowania otoczenia. Przedstawiono przykłady organizacji typu sieciowego – jako ważnych innowacji przełomowych.

LITERATURA

- [1] Białoń L., Janczewska D.: Procesy innowacyjne w kształtowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego nr 2/2008.
- [2] Białoń L., Janczewska D.: Marketingowe wsparcie procesów innowacyjnych, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego nr 1/2005.
- [3] Białoń L. (red) Aktywność innowacyjna organizacji: studia przypadków z prac dyplomowych absolwentów WSM, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2008.
- [4] Bogdaniecko J., Haffer M., Popławski W.: Innowacyjność przedsiębiorstw, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

⁶ Na podstawie materiałów Mlekowita – www.mlekowita.com

⁷ Między innymi probiotyczne „Jogurty POLSKIE „nowej generacji z dodatkiem Omega 3.

- [5] Collins S.: Od dobrego do wielkiego, czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm, SPM Projekt, Wrocław 2003.
- [6] Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2003.
- [7] Hamel G., Prahalad C.K.: Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa 1999.
- [8] Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K.: Zarządzanie strategiczne – koncepcje – metody – strategie, DIFIN, Warszawa 2008.
- [9] Janczewska D.: Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa jako przejaw przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy – na przykładzie branży cukierniczej w Polsce – wydanie zbiorowe Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy – pod red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Przedsiębiorczość – Edukacja, Nowa Era – Warszawa-Kraków 2008.
- [10] Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej – pod red. Z. Wysokińskiej, J. Witkowskiej, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.
- [11] Olesiński Z.: Zarządzanie w regionie Polska-Europa-Świat, DIFIN, Warszawa 2005.

THE CONDITIONS OF INNOVATIVE STRATEGIES IN ORGANIZATIONS

SUMMARY

*In article there are signed that prepare of innovative strategy is necessary element of strategic management. Described of found conditions of innovative strategies and method of their analysis. Presented **foresight** as a modern method used for diagnosis, end especially for prognosis of environment. Presented the examples of net-type organizations in Polish food industry – as an important crucial-innovation.*