

Kamil M. Kraj, Mirosław Jurdeczka

# Strategie innowacji przedsiębiorstw w warunkach hiperkonkurencji

**Na skutek postępującej globalizacji nastąpiła era hiperkonkurencji, która obejmuje coraz więcej sektorów i działających w nich przedsiębiorstw. Dlatego kluczem do rozwoju tych przedsiębiorstw i osiągania przez nie przewagi konkurencyjnej staje się strategia innowacji. Strategia ta ma być bowiem odpowiedzią na zmiany zachodzące w takim otoczeniu.**

Celem artykułu jest przedstawienie ścieżki zmian w zakresie przyjmowanej strategii innowacji, którą mogą podążać przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach hiperkonkurencji, w szczególności te opierające swą przewagę konkurencyjną na innowacjach technologicznych. Aby zidentyfikować taką ścieżkę, w artykule odwołano się do dwóch klasyfikacji strategii innowacji zaproponowanych w literaturze przedmiotu, w których wyróżnione warianty strategiczne mogą być adekwatne dla przedsiębiorstw działających w warunkach hiperkonkurencji, tj.:

- typologia strategii innowacji zaproponowana przez R. Boutelliera, O. Gassmana i M. von Zedtwitza w oparciu o model dominującego wzorca produktu autorstwa W. Abernathy'ego i J. Utterbacka;
- model czterech poziomów strategii innowacji autorstwa M. Dodgsona, D. Ganna i A. Saltera.

Ponadto, w artykule posłużono się przykładami praktycznego zastosowania

omawianych wariantów strategii, zaczerpniętymi z badań własnych autorów niniejszego opracowania.

## Hiperkonkurencja a strategia innowacji przedsiębiorstwa

Globalizacja jest postrzegana jako wielowymiarowy proces pogłębiania się powiązań i współzależności pomiędzy różnymi kategoriami podmiotów funkcjonujących we współczesnym świecie, zwłaszcza między państwami. W literaturze przedmiotu rozpatruje się różne wymiary tego procesu, np. gospodarczy, informacyjny, kulturowy, polityczny, a nawet ekologiczny (Pietraś, 2002, s. 44-50). Istotę globalizacji na płaszczyźnie ekonomicznej wyczerpująco ujął G.W. Kołodko, pisząc, iż jest to *historyczny i spontaniczny proces liberalizacji i postępującej wraz z nią integracji dotychczas w jakiejś mierze w odosobnieniu funkcjonujących rynków towarów, kapitału, i z opóźnieniem oraz ograniczeniami, siły roboczej w jeden wewnętrznie sprzężony rynek ogólnosiwiatowy* (Kołodko, 2013, s. 95). W tym wymiarze globalizacja dokonuje się bardzo dynamicznie od dwóch ostatnich dekad ubiegłego stulecia, za sprawą następujących zasadniczych sił napędowych (Poznańska, Kraj, 2015, s. 36):

- postępująca liberalizacja handlu i przepływów kapitałowych, deregulacja gospodarek i prywatyzacja przedsiębiorstw w różnych sektorach uprzednio kontrolowanych przez państwa;

- intensyfikujący się postęp naukowo-techniczny, m.in. dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- otwartość gospodarek kolejnych państw na wpływy zagraniczne.

W rezultacie, globalizacja stworzyła przedsiębiorstwom nowe możliwości ekspansji rynkowej na skalę międzynarodową oraz globalną, ale jednocześnie zintensyfikowała przeobrażenia dokonujące się na rozmaitych rynkach – zwłaszcza dóbr i usług (konsumpcyjnych i przemysłowych), czynników wytwórczych, jak również na rynkach finansowych (Szymański, 2004, s. 30-116).

W następstwie takiego oddziaływania globalizacji coraz więcej przedsiębiorstw – niezależnie od ich wielkości czy profilu działalności – funkcjonuje w warunkach określanych jako „hiperkonkurencja”. Termin ten zaproponował R. D’Aveni w swojej publikacji z 1994 r., wskazując, że jest to zjawisko będące wypadkową tzw. *manewrów strategicznych* zachodzących w czterech podstawowych obszarach konkurencji w biznesie (za: Banaszyk, 2012, s. 22):

- relacja kosztu do jakości (firmy wybierają pomiędzy wariantami: lider czy naśladowca),
- kreowanie kompetencji tworzących bariery wejścia,
- posiadanie potencjału finansowego,
- relacja szybkości i wiedzy, tj. potencjał posiadanego łańcucha wartości.

Innymi słowy, w warunkach hiperkonkurencji (Penc-Pietrzak, 2015, s. 146-150):

- nieustannie zmieniają się standardy w zakresie stosowanych technologii i produktów, czego przejawem są m.in. krótkie cykle życia produktów, technologii, a nawet krótsze cykle projektowania produktów;
- obserwuje się częste wchodzenie na

rynek nowych przedsiębiorstw bądź repozycjonowanie się dotychczas działających firm, a sam proces konkurencji przyjmuje bardzo dynamiczny charakter – zasadniczymi skutkami są: zmieniający się liderzy rynkowi i zmiany reguł konkurencji, zacieranie się granic pomiędzy sektorami oraz płynne granice między rynkami;

- efektywne reagowanie na zmiany zachodzące w takim turbulentnym otoczeniu wymaga od przedsiębiorstwa rozwijania tzw. *zdolności dynamicznych*. Te zdolności należy postrzegać jako zmieniające się w czasie i wsparte procesem uczenia się umiejętności przedsiębiorstwa do pozyskiwania, integrowania i rekonfigurowania zasobów w taki sposób, aby osiągało rozwój i przewagę konkurencyjną w danych warunkach otoczenia.

To oznacza, że w otoczeniu hiperkonkurencyjnym wszelkie przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa są traktowane jako przejściowe bądź tymczasowe, gdyż są skazane na „zmięcenie” przez kolejne fale schumpeterowskiej kreatywnej destrukcji. To bowiem innowacje stają się głównym filarem rozwoju przedsiębiorstwa oraz uzyskiwanych przez nie wyników, lecz konieczne jest przyjęcie strategicznego podejścia do działalności innowacyjnej (McGrath, Kim, 2014, s. 402-406). Natomiast skuteczne realizowanie takiego podejścia wiąże się z potrzebą rozwijania przez przedsiębiorstwo tzw. *zdolności innowacyjnych*, które należy postrzegać jako rodzaj zdolności dynamicznych. W takim ujęciu, zdolności innowacyjne zostały zdefiniowane w literaturze przedmiotu jako *wiązki i wzorce umiejętności wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do formułowania i wdrażania strategii innowacji, co obejmuje tworzenie, powiększanie i modyfikowanie tych zasobów, które są używane na potrzeby innowacji* (Dodgson, Gann,

Salter, 2008, s. 97). W praktyce obejmują one cztery zasadnicze zdolności:

- poszukiwanie (identyfikowanie i ocenianie okazji oraz zagrożeń związanych z technologiami i rynkami),
- selekcjonowanie (wybieranie spośród alternatywnych opcji przedsięwzięć nakierowanych na innowacje w oparciu o przyjęte w firmie techniki ewaluacji),
- konfigurowanie (zapewnienie realizacji zaplanowanych procesów innowacyjnych w sposób gwarantujący koordynację i integrację podejmowanych wysiłków),
- wdrożenie (efektywne wykorzystanie uzyskanych innowacji) (Dodgson, Gann, Salter, 2008).

Kształtowanie zdolności innowacyjnych przez przedsiębiorstwo jest istotne nie tylko z perspektywy strategii innowacji, lecz także ze względu na to, iż każdy proces innowacyjny jest determinowany przez takie kluczowe czynniki, jak koszty i czas jego realizacji oraz ryzyko niepowodzenia (na etapie opracowywania bądź komercjalizacji innowacji) (Kraj, 2009, s. 187). Dlatego każdy projekt innowacji już na etapie wstępnej oceny wymaga rozważenia przez menedżerów przedsiębiorstwa wszelkich za i przeciw. To umożliwia podjęcie świadomej decyzji co do zainicjowania danego projektu bądź jego odrzucenia i poszukiwania alternatywnych sposobów pozyskania nowatorskich rozwiązań. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw, które swą konkurencyjność budują na fundamencie innowacji technologicznych, tj. produktów bądź procesów opracowywanych dzięki technologiom rozwijanim poprzez prace badawczo-rozwojowe (B+R). Prace B+R charakteryzuje bowiem wysokie ryzyko fiaska, a w wielu przypadkach także duża czasochłonność realizacji i wysoki poziom wymaganych nakładów finansowych.

Oprócz powyższych determinant procesów innowacyjnych, za przyjmowaniem przez przedsiębiorstwo podejścia strategicznego do działalności innowacyjnej przemawiają warunki turbulentnego otoczenia, zwłaszcza wspomniane wcześniej przejawy hiperkonkurencji. W tym kontekście, zasadnicze przesłanki stosowania strategii innowacji podali M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, autorzy jednej z omawianych dalej klasyfikacji strategii innowacji (za: Poznańska, Kraj, 2015, s. 122-123):

1. Kreowanie i zagospodarowywanie korzyści z innowacji jest kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa.
2. Złożone, ryzykowne i kosztowne działania, takie jak prace B+R czy współpraca z otoczeniem w ramach opracowywanych innowacji, mogą szkodzić pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz prowadzić do fragmentarycznych, skoncentrowanych krótkookresowo i potencjalnie kolidujących ze sobą rezultatów – chyba że wszystkie te działania będą uporządkowane w przedsiębiorstwie poprzez decyzje umożliwiające osiągnięcie efektów synergii i wzrost skumulowanych zasobów specjalistycznej wiedzy.
3. Globalizacja techniki i rynków, skutkująca wieloma potencjalnymi nowymi klientami, dostawcami, partnerami i konkurentami rozlokowanymi w różnych częściach świata, wymaga od przedsiębiorstw przyjmowania strategicznego podejścia do działalności innowacyjnej – dzięki temu, firmy mogą koncentrować się na wybranych szansach i zagrożeniach spośród całego, nieustannie powiększającego się wachlarza.
4. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa i realizowane przez nie projekty innowacji powinny współgrać z przyjętą w nim strategią rozwoju.
5. Dopóki firmy nie potrafią określić swoich długookresowych, strategicznych celów w zakresie innowacji, dopóty będą

miały trudności z komunikowaniem się z otoczeniem i czerpaniem korzyści ze współpracy w sferze innowacji z sektorem nauki czy innymi przedsiębiorstwami.

6. Przedsiębiorstwo, które postrzega innowacyjność jako działalność rangi strategicznej, zyskuje większą szansę przyciągnięcia kreatywnych pracowników (kwestia tzw. „wojny o talenty” pomiędzy firmami, zwłaszcza dużymi).

Tym samym, zarządzanie działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwie powinno odbywać się w sposób uporządkowany, zaplanowany w formie strategii innowacji, gdyż jest ona – jak trafnie ujął F.J. Gosselink, jeden z badaczy tej problematyki – *głównym kierunkowym instrumentem motywacyjnym służącym rozwijaniu innowacyjności* (za: de Jong, Brouwer, 1999, s. 30). Strategia innowacji ma bowiem wskazywać, jak przedsiębiorstwo może osiągnąć przyjęte cele w zakresie innowacji, a następnie zbudować swoją przewagę konkurencyjną, dzięki wykorzystaniu zdolności innowacyjnych do konfigurowania i rekonfigurowania dostępnych mu zasobów (Dodgson, Gann, Salter, 2008, s. 95). W przypadku procesów innowacji technologicznych taka strategia ma służyć identyfikacji technologii i rynków, które przedsiębiorstwo powinno rozwijać bądź zagospodarowywać, aby tworzyć lub pozyskiwać wartość (Dodgson, Gann, Salter, 2008, s. 95).

Ponadto, w warunkach hiperkonkurencji zasadność formułowania i realizacji strategii innowacji wynika z konieczności ustanowienia powiązania pomiędzy potrzebami klientów przedsiębiorstwa a potrzebami zaspokajanymi przez jego produkt. To powiązanie powinno być lepsze i silniejsze niż te stosowane przez konkurencyjne firmy, aby zagwarantować przedsiębiorstwu rozwój, który następnie przełoży się na przewagę konkurencyjną. Ustanowienie i utrzymanie takiego powiązania – w celu jak najlepszego za-

spokajania potrzeb klientów, zarówno obecnych jak i przyszłych – jest tym, co określa rolę innowacji.

Jednakże należy mieć na uwadze, iż w praktyce formułowanie i realizacja strategii innowacji (oraz jej modyfikowanie) są determinowane przez rozmaite czynniki związane zarówno z samym przedsiębiorstwem (np. jego wielkość czy profil działalności oraz aktualna pozycja konkurencyjna), jak i czynniki wynikające z warunków otoczenia. Na przykład, duże korporacje transnarodowe, które intensywnie angażują się w działalność badawczo-rozwojową, mogą stosować strategię innowacji nakierowane na uzyskanie bądź utrzymanie przywództwa technologicznego czy rynkowego w wybranych dziedzinach działalności, co wykazało wiele analiz i studiów (Gerybadze i in., 2010; Poznańska, Kraj, 2015; PWC, 2018). Natomiast praktykowanie podobnej strategii innowacji byłoby szczególnie trudnym wyzwaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które nie tylko dysponują mniejszymi zasobami finansowymi, ale również kadrowymi czy portfolio technologicznym. To z reguły znajduje odzwierciedlenie w mniej usystematyzowanym podejściu do zarządzania działalnością innowacyjną, choć nie oznacza braku perspektywy strategicznej w MŚP (Mazzarol, Reboud, 2011; de Jong, Vermeulen, 2006). Ponadto, przedsiębiorstwa mogą korzystać z niekonwencjonalnych wzorców strategii innowacji, zwłaszcza w przypadku działalności związanej z innowacjami technologicznymi (Cieślik, 2017).

Wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa, w warunkach hiperkonkurencji, jest niewątpliwie elastyczne dostosowywanie realizowanej strategii innowacji do zmian zachodzących w takim otoczeniu. Na tej kwestii skoncentrowano dalsze rozważania, poczynając od przedstawienia dwóch klasyfikacji strategii innowacji, w których

wyróżnione warianty strategiczne mogą być użyteczne dla takich przedsiębiorstw.

### Typologia strategii innowacji według modelu dominującego wzorca produktu

Model dominującego wzorca produktu został sformułowany pod koniec lat 70. ubiegłego stulecia przez W.J. Abernathy'ego i J.M. Utterbacka (1978), a kilkanaście lat później zaktualizowany przez J.M. Utterbacka (1994). Za pomocą tego modelu W.J. Abernathy i J.M. Utterback starali się ukazać, jakim przeobrażeniom mogą podlegać branże i działające w nich przedsiębiorstwa na skutek ewolucji oferowanych przez nie produktów. Tę ewolucję przedstawiono w modelu jako proces dochodzenia do standardu nowo wprowadzonego produktu, tj. dominującego wzorca. J.M. Utterback wyjaśnił, iż *dominujący wzorzec w określonej klasie produktu, to z definicji ten, który zdobywa lojalność rynku; ten, którego muszą się trzymać konkurenci i innowatorzy, jeśli mają nadzieję dysponować znaczącą klientelą na rynku. Dominujący wzorzec zazwyczaj przyjmuje formę nowego produktu (lub zestawu cech) stanowiącego syntezę spośród poszczególnych innowacji technologicznych wprowadzonych oddzielnie w poprzednich wariantach produktu* (Utterback, 1996, s. 24).

W.J. Abernathy i J.M. Utterback wyróżnili trzy fazy, przez które przechodzi nowo opracowana innowacja produktowa oraz powiązana z nią technologia wytwarzania (przyjmująca postać innowacji procesowej). Są to następujące fazy, które jednocześnie wyznaczają etapy ewolucji branży i działających w niej poszczególnych przedsiębiorstw (Utterback, 1996, s. 81-97):

Faza płynna (*fluid phase*) – odznacza się rosnącą liczbą przedsiębiorstw konkurujących ze sobą na rynku za pomocą swoich wariantów nowego produktu. W tej fazie

działania innowacyjne firm są skoncentrowane na doskonaleniu cech produktu, zwłaszcza jego parametrów użytkowych, m.in. dzięki informacji zwrotnej z rynku o postrzeganiu oferowanego wariantu produktu. Dlatego możliwe jest zastosowanie eksperymentalnych technologii. Jest to zarazem faza wysoce ryzykowna w tym sensie, że trudno określić kierunek dalszych prac, zarówno w obszarze technologii produktu jak i technologii procesu jego wytwarzania. Ponadto, praktycznie niemożliwe jest osiągnięcie efektów skali produkcji w ramach oferowanego wariantu produktu – sprzedaż i udziały rynkowe konkurujących firm podlegają bowiem znacznym wahaniom.

Faza przejściowa (*transitional phase*) – rozpoczyna się, gdy przynajmniej jeden wariant produktu cechuje wysoka sprzedaż względem pozostałych wariantów. To oznacza, że z całej gamy dotychczas oferowanych, konkurencyjnych wersji, klienci zaczynają preferować tylko wybrane z nich, o określonych parametrach technicznych bądź użytkowych produktu. Dalsze prace są zatem skoncentrowane na doskonaleniu wybranych cech produktu, jak tylko zarysowuje się perspektywa jego przyszłego standardu. W rezultacie, proces ustanowienia standardu przyspiesza i kończy się wyłonieniem tzw. *dominującego wzorca produktu*, który zdobywa lojalność wśród największej liczby klientów. Te spośród konkurujących przedsiębiorstw, które nie są gotowe zaakceptować wyłoniony dominujący wzorzec, a tym samym dostosować do niego swoją ofertę produktową, są wypierane z rynku bądź przejmowane przez konkurencję.

Faza właściwa (*specific phase*) – inicjuje ją wejście technologii produktu w fazę dojrzałości (z punktu widzenia cyklu życia) za sprawą upowszechnienia dominującego wzorca oraz na skutek spadku liczby firm oferujących taki produkt. W tej fazie pozostają w branży i na rynku

najlepsi konkurenci, którzy wprowadzie oferują urozmaicone wersje produktu, lecz na bazie już utrwalonego standardu. Dlatego dalsze prace dotyczące produktu są ukierunkowane głównie na osiągnięcie korzyści skali dzięki doskonaleniu procesów realizowanych na linii dostawca-producent-odbiorca (np. w celu redukcji ich kosztów lub czasochłonności).

Opierając się na powyższym modelu dominującego wzorca produktu, R. Boutellier, O. Gassman i M. von Zedtwitz zidentyfikowali cztery warianty strategii innowacji, które mogą przyjmować przedsiębiorstwa, zwłaszcza te angażujące się w procesy innowacji technologicznych (Boutellier, Gassman, von Zedtwitz, 2008, s. 16-17):

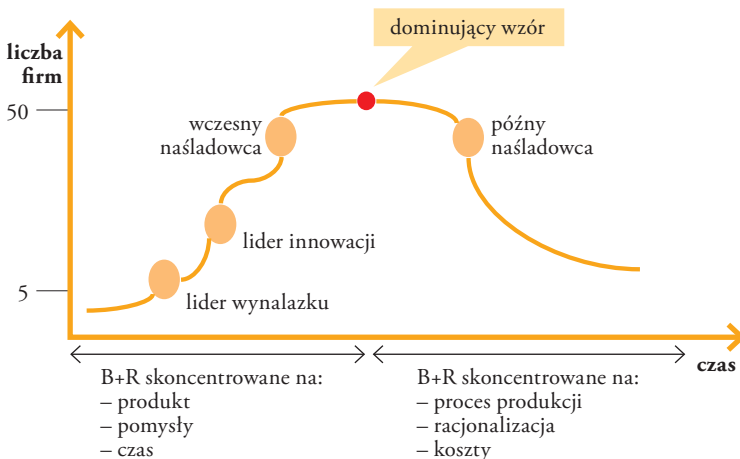
- strategia typu „lider wynalazku” (*invention leader*),
- strategia typu „lider innowacji” (*innovation leader*),
- strategia typu „wczesny naśladowca” (*early follower*),
- strategia typu „późny naśladowca” (*late follower*).

Dwie pierwsze opcje strategiczne są adekwatne dla firm pozycjonujących się jako aktywni innowatorzy w ich sektorze działalności. Natomiast dwie pozostałe

opcje są właściwe dla firm pozycjonujących się jako bierni innowatorzy, czyli w praktyce imitatorzy innowacyjnych rozwiązań opracowanych przez inne podmioty. Rysunek 1 pokazuje tę klasyfikację na tle modelu dominującego wzorca produktu.

Strategia typu *lider wynalazku* to wariant odpowiedni dla małego lub średniego przedsiębiorstwa, które jest nastawione na generowanie nowych technologii poprzez intensywnie prowadzone prace B+R. Jednakże dostęp takiego przedsiębiorstwa do kapitału jest ograniczony. Ponadto, odznacza się ono niewielkimi możliwościami w zakresie samodzielnej komercjalizacji opracowywanych technologii bądź innowacji, a to tworzy przeszkody w podtrzymywaniu jego rozwoju w oparciu o takie nowatorskie rozwiązania (Boutellier, Gassman, von Zedtwitz, 2008, s. 16). Dlatego przedsiębiorstwo powinno skoncentrować się na działalności badawczo-rozwojowej w określonej dziedzinie nauki lub techniki, nie angażując się w otwartą walkę konkurencyjną na docelowym rynku opracowywanych innowacji. Natomiast komercjalizacją tych nowatorskich rozwiązań zajęłyby się wyselekcjonowane duże przedsiębiorstwa – najczęściej korporacje transnarodowe – stając się partnerami *firmy-lidera wynalazku*

Rysunek 1 **Warianty strategii innowacji na tle modelu dominującego wzorca produktu**



ku. Jest to wariant strategii do zastosowania przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach hiperkonkurencji, które z jednej strony odznaczają się relatywnie wysokimi zdolnościami innowacyjnymi, a z drugiej strony relatywnie słabą pozycją rynkową.

Przykładem liderów wynalazku są niewielkie firmy biotechnologiczne, które w realizowanych procesach innowacyjnych korzystają z pomocy globalnych koncernów farmaceutycznych. Koncerny – w ramach współpracy – wprowadzają do praktycznych zastosowań wynalazki opracowane przez wspomniane firmy na dwa sposoby:

- wprowadzenie nowej substancji chemicznej autorstwa firmy-wynalazcy, jako tzw. substancji czynnej w lekach opracowywanych przez partnerski koncern;
- wprowadzenie przez partnerski koncern gotowego, opracowanego przez firmę-wynalazcę produktu farmaceutycznego na wybrany rynek.

Strategia typu *lider innowacji* jest wariantem adekwatnym dla średnich i dużych przedsiębiorstw, które zbudowały potencjał zasobów (np. mają rozbudowane zaplecze B+R, specjalistyczną kadre) i rozwinęły zdolności innowacyjne. Ponadto, są to przedsiębiorstwa, które już odnosiły sukcesy we wprowadzaniu nowych technologii na rynek pod postacią innowacji, dzięki starannemu rozpoznaniu trendów technologicznych i oczekiwań rynków. Takie przedsiębiorstwa mogą nawet ustanowić standard, czyli dominujący wzorzec produktu (Boutellier, Gassman, von Zedtwitz, 2008, s. 16). Mogą tego dokonać na dwa zasadnicze sposoby:

- poprzez wzniesienie barier technologicznych dzięki uzyskaniu ochrony prawnej dla opracowanych nowatorskich rozwiązań (np. zastrzeżenie patentowe dla wynalazków), czy poprzez nadanie

formy wiedzy ukrytej takim rozwiązaniem;

- poprzez wzniesienie barier rynkowych, tj. barier wejścia dla innych firm na rynek właściwy dla nowatorskiego rozwiązania (np. „zamykanie” kanałów dystrybucji, umiejętne wykorzystywanie danych marketingowych w celu kształtowania dalszych trendów rozwoju produktu czy polityki sprzedażowej).

Strategia *lidera innowacji* jest z powodzeniem stosowana przez duże korporacje transnarodowe intensywnie angażujące się w prace badawczo-rozwojowe, zwłaszcza firmy wiodące w określonych obszarach technologii czy segmentach rynku (np. Intel w zakresie mikroprocesorów, Toyota Motor w zakresie samochodów hybrydowych). Konsekwentna realizacja takiej strategii – w połączeniu z rosnącym potencjałem w zakresie zasobów i zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa – może zaowocować długoletnią dominacją w wybranym obszarze (czy obszarach) technologii, jak i rynku produktów opartych na takich technologiach, również w przypadku firm działających w warunkach hiperkonkurencji.

Strategia typu *wczesny naśladowca* to wariant odpowiedni dla przedsiębiorstw, które nie są zainteresowane angażowaniem się w ryzykowne, pionierskie prace nad przełomowymi rozwiązaniami technologicznymi, lecz preferują imitowanie niedawno wprowadzonych produktów, gdy tylko zarysowuje się ich dominujący wzorzec. *Wczesny naśladowca* stara się odróżnić od konkurentów – będących czołowymi innowatorami – za pomocą dokonywanych modyfikacji w zakresie parametrów produktu i poprzez wyróżniające go podejście marketingowe (np. lepszy serwis posprzedażny). Takie przedsiębiorstwo dąży z reguły do osiągnięcia efektu skali produkcji i sprzedaży relatywnie nowatorskiego rozwiązania, co pozwoli ob-

nizając koszty działalności w dotyczącym go segmencie produktowym (Boutellier, Gassman, von Zedtwitz, 2008, s. 17). W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach hiperkonkurencji, ten wariant strategii mogą zastosować te, które nadal wzmacniają swoje zdolności innowacyjne, lecz już osiągnęły relatywnie silną pozycję konkurencyjną.

Przykładem *wczesnych naśladowców* są Oppo Electronics oraz Xiaomi – chińscy producenci elektroniki użytkowej, którzy są znani z kopiowania rozwiązań liderów rynku. Ta strategia okazała się być szczególnie użyteczną na wczesnym etapie rozwoju tych firm, gdyż zdobyli znaczny udział w rynku producentów urządzeń mobilnych. Innym przykładem mogą być liczni przedstawiciele innowacyjnych platform współdzielenia rowerów miejskich, tacy jak np. Mobike, Ofo, Limebike czy Jump. Te platformy – pomimo oferowania innowacyjnego rozwiązania, jakim jest współdzielenie rowerów miejskich bez wykorzystania stacji dokujących – są w dużej mierze podobne do siebie, gdyż nie różnią się pod względem oferowanej funkcjonalności. Dlatego kwestią otwartą pozostaje pytanie, jak to wpłynie na długofalowy rozwój wspomnianych przedsiębiorstw oferujących poszczególne platformy.

Strategia typu *późny naśladowca* jest przewidziana dla przedsiębiorstw, które wchodzi na rynek charakteryzujący się dojrzałymi technologiami i przejrzystą strukturą konkurencji (tzn. łatwo identyfikowalnymi graczami rynkowymi o dość stabilnej pozycji konkurencyjnej). Przywództwo kosztowe jest praktycznie jedyną opcją zdobycia udziału rynkowego zapewniającego zyskowność sprzedaży zaoferowanego produktu (Boutellier, Gassman, von Zedtwitz, 2008, s. 17). Dlatego takie przedsiębiorstwa swoje prace innowacyjne będą koncentrować na udoskonaleniach parametrów nie tyle

użytkowych, co technicznych produktu, jak również na usprawnieniach procesu wytwarzania i dystrybucji, aby osiągnąć przewagę kosztową nad konkurentami. W warunkach hiperkonkurencji ten wariant strategiczny mogą zatem przyjąć te przedsiębiorstwa, które odznaczają się zarówno niskimi zdolnościami innowacyjnymi jak i relatywnie słabą pozycją konkurencyjną, lecz dysponują potencjałem zasobów do realizacji niskokosztowej produkcji oferowanych wyrobów.

Przykładem *późnych naśladowców* są stosunkowo młode wschodnioazjatyckie firmy z branży informatycznej, elektronicznej i elektrycznej, które pozyskują (np. w drodze licencji) technologie potrzebne dla opracowania określonego ustandaryzowanego produktu. Następnie wytwarzają jego obowiązujący na świecie (czy w danym regionie geograficznym) standard, a nawet zubożoną wersję (np. na rynek afrykański) i oferują jako „niemarkowy” produkt względem jego „markowych” odpowiedników dostarczanych przez firmy globalne, odznaczające się ugruntowaną, silną pozycją konkurencyjną.

### Model czterech poziomów strategii innowacji

M. Dodgson, D. Gann i A. Salter sformułowali klasyfikację w postaci modelu czterech poziomów strategii innowacji, w którym przejście przedsiębiorstwa na każdy wyżej usytuowany poziom z jednej strony wiąże się z posiadaniem coraz większego potencjału w zakresie zasobów i zdolności innowacyjnych, a z drugiej strony oznacza angażowanie się w coraz bardziej złożone i skomplikowane procesy innowacyjne (rysunek 2). Ta klasyfikacja kładzie zatem nacisk na kluczowe czynniki sukcesu strategii innowacji realizowanej w warunkach hiperkonkurencji.

Jak pokazano na rysunku 2, przedsiębiorstwa mogą wybierać spośród następujących wariantów w zakresie strategii



## Rysunek 2 Cztery poziomy strategii innowacji



Źródło: Dodgson, Gann, Salter (2008), s. 106.

innowacji (Dodgson, Gann, Salter, 2008, s. 103-106):

- pasywną strategię innowacji,
- reaktywną strategię innowacji,
- aktywną strategię innowacji,
- proaktywną strategię innowacji.

*Pasywna strategia innowacji* to wariant właściwy dla takich przedsiębiorstw, które odznaczają się relatywnie niskimi zdolnościami innowacyjnymi i ograniczonymi zasobami potrzebnymi do efektywnej realizacji procesów innowacyjnych (zwłaszcza kadrowymi i finansowymi). Zatem w warunkach hiperkonkurencji ten wariant mogą przyjąć przedsiębiorstwa dążące do unikania otwartej walki konkurencyjnej. Jest to bowiem strategia odpowiednia dla firm (np. małych i średnich) pozycjonujących się w roli poddostawców niezbyt złożonych komponentów dla innych, najczęściej średnich lub dużych przedsiębiorstw. Natomiast tego typu przedsiębiorstwa są producentami finalnych produktów trafiających na rynek bądź pośrednikami-producentami jeszcze bardziej złożonych komponentów dla innych przedsiębiorstw w całym łańcuchu tworzenia wartości.

To oznacza, że przedsiębiorstwo stosujące *pasywną strategię innowacji* w praktyce nie bierze na siebie ciężaru realizacji kosztownych, ryzykownych prac nad in-

nowacjami. Takie przedsiębiorstwo podąża bowiem za firmą-odbiorcą swoich produktów, a ta dostarcza mu nowatorskiej wiedzy (np. specyfikacji technicznych zamawianego produktu czy know-how) pod kątem dokonywania ulepszeń w wytwarzanych komponentach.

Taką strategię zaobserwowano m.in. wśród firm w branży motoryzacyjnej (poddostawcy dla globalnych producentów samochodów) i w branży lotniczej (poddostawcy prostych komponentów dla producentów wyposażenia do samolotów).

*Reaktywna strategia innowacji* jest wariantem wskazanym do zastosowania przez takie przedsiębiorstwa, które przyjmują rolę firmy-imitatora w zakresie innowacji. Są to bowiem przedsiębiorstwa dysponujące ograniczonym potencjałem (np. niedużym działem badań i rozwoju) oraz relatywnie przeciętnymi zdolnościami innowacyjnymi, co w praktyce oznacza potrzebę selektywnego koncentrowania się na modernizacyjnych innowacjach produktowych. Jest to zatem wariant strategii adekwatny dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach hiperkonkurencji, które odznaczają się zróżnicowaną pozycją konkurencyjną, lecz cechuje je potrzeba dalszego rozwijania zdolności innowacyjnych.

To oznacza, że w praktyce przedsiębiorstwo będące *reaktywnym innowatorem* realizuje działalność innowacyjną w sposób zachowawczy, przy ograniczonym ryzyku oraz kosztach własnych, m.in. poprzez współpracę ze swoimi czołowymi dostawcami lub klientami, bądź poprzez uzyskiwanie dostępu do nowatorskiej wiedzy od podmiotów z otoczenia (np. poprzez nabycie licencji). Ponadto, w przypadku tej strategii istotnym warunkiem powodzenia jest posiadanie przez takie przedsiębiorstwo wysokich kompetencji w zakresie działań marketingowych (np. zarządzanie wizerunkiem firmy, umiejętność promowania produktów na rynku).

Taką strategię stosują firmy wschodnioazjatyckie, które świadczą outsourcing w zakresie projektowania oraz produkcji odzieży i obuwia na zlecenie firm globalnych. Te przedsiębiorstwa starają się bowiem nie tylko produkować w oparciu o przekazane specyfikacje produktów, lecz także oferują firmom-zleceniodawcom swój wkład w opracowywanie przyszłych innowacji produktowych.

*Aktywna strategia innowacji* to wariant odpowiedni dla średnich i dużych przedsiębiorstw, które wprawdzie dysponują znaczącym potencjałem zasobów i zdolności potrzebnych do realizacji złożonych procesów innowacyjnych, lecz starają się równoważyć nakład kosztów, czasu i poziom ryzyka w podejmowanych projektach innowacji. Dlatego takie firmy nie dążą do bycia pionierami postępu w określonych obszarach technologii, lecz do bycia gotowym na szybkie wdrożenie wyłaniających się, nowatorskich rozwiązań czy technologii (tak własnego autorstwa, jak i tych powstałych w otoczeniu).

Innymi słowy, aktywna strategia innowacji to opcja dla przedsiębiorstw zainteresowanych albo rolą *wczesnego naśladowcy* w wyselekcjonowanych segmentach produktowych, albo rolą *wczesnego wdrożeniowca* w zakresie nowatorskich technologii i opartych na nich innowacji.

Celem takiego podejścia strategicznego jest czerpanie korzyści z bycia „drugim” na rynku (*FFA: fast-follower advantages*), tj. po pionierze innowacji. Jest to zatem wariant strategiczny, który w warunkach hiperkonkurencji mogą przyjąć przedsiębiorstwa odznaczające się dość silną pozycją konkurencyjną, a zarazem relatywnie wysokimi zdolnościami innowacyjnymi.

Stosowanie takiej strategii zaobserwowano głównie wśród dużych korporacji transnarodowych, działających w tak odmiennych branżach i sektorach, jak: informatyczny, elektroniczny, motoryzacyjny, produkcja wysokoprzetworzonego jedzenia i napojów, chemia kosmetyczna. Takie przedsiębiorstwa odznaczają się utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej, np. będąc w czołówce liderów rynkowych, dzięki elastycznemu reagowaniu na trendy rynkowe w zakresie oferowanych produktów.

Największym wyzwaniem dla czołowych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach hiperkonkurencji jest *proaktywna strategia innowacji*, którą mogą zastosować wysoce innowacyjne przedsiębiorstwa o bogatym doświadczeniu w realizacji bardzo złożonych i trudnych procesów innowacyjnych, zwłaszcza w zakresie radykalnych innowacji technologicznych. Poprzez intensywną działalność innowacyjną takie przedsiębiorstwa budują bądź wzmacniają swoją przewagę konkurencyjną, osiągając tzw. korzyści z pierwszeństwa na rynku (*FMA: first-mover advantages*) bądź przywództwo technologiczne. Ponadto, przełamują bariery poznawcze i przecierają szlaki w różnych obszarach nauki i techniki. W celu osiągnięcia spektakularnych sukcesów na polu innowacji, które przełożą się na ugruntowanie już uzyskanej przewagi konkurencyjnej, takie przedsiębiorstwa podejmują współpracę z szerokim spektrum podmiotów z otoczenia – od firm (niekiedy będących zarazem konkurentami) po instytucje naukowe.

Przedsiębiorstwa, które stosują tę strategię, to przede wszystkim korporacje transnarodowe będące liderami technologicznymi w wybranych dziedzinach, dzięki nieustannie i intensywnie prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej na dużą skalę. Są to przede wszystkim czołowe firmy globalne działające w przekroju pokrewnych technologicznie branż i sektorów, np. elektroniczno-elektryczny, lotniczo-zbrojeniowy, chemikalia i biotechnologie dla przemysłu, systemy diagnostyczne i sprzęt do zastosowań medycznych.

### Ścieżka zmian w strategii innowacji przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji

Przedstawione klasyfikacje strategii innowacji, choć powstały w oparciu o badania firm zaangażowanych głównie we wdrażanie innowacji technologicznych, to zawierają wskazówki użyteczne dla przedsiębiorstw o różnym profilu działalności, które innowacyjność postrzegają jako klucz do swojego rozwoju i budowy silnej pozycji rynkowej w warunkach hiperkonkurencji.

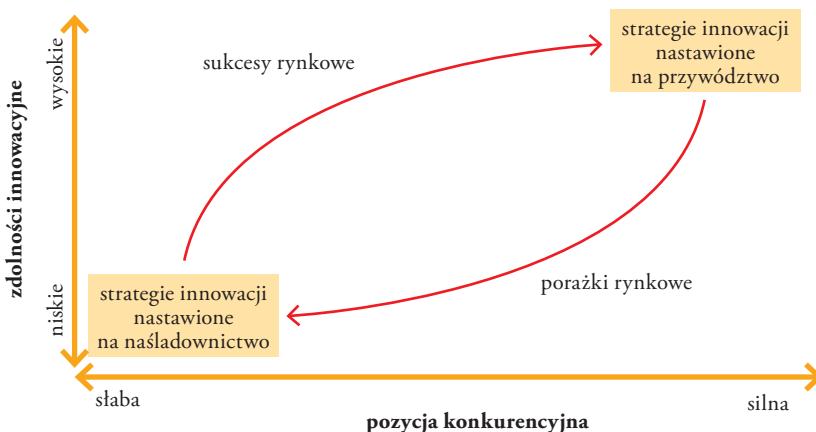
Z omówionych klasyfikacji wyłania się swoisty wzorzec ścieżki zmian (przejść) w zakresie przyjmowanej strategii innowacji, którą mogą podążać przedsiębiorstwa,

aby płynnie dostosowywać swoją aktywność w sferze innowacji do aktualnych warunków otoczenia hiperkonkurencyjnego, w których prowadzą swoją działalność (rysunek 3).

Jak pokazuje rysunek 3, przedsiębiorstwo odznaczające się relatywnie niskimi zdolnościami innowacyjnymi i słabą pozycją konkurencyjną powinno wybierać spośród tych wariantów strategii, które zakładają bardziej pasywne podejście do działalności innowacyjnej (w praktyce – naśladownictwo). W przypadku omówionych wcześniej klasyfikacji, będą to przede wszystkim: strategia typu *późny naśladowca* lub *pasywna strategia innowacji*. Takie warianty strategiczne mogą przyjmować przedsiębiorstwa różnej wielkości, lecz wiąże się to ze spełnieniem przynajmniej jednego z dwóch zasadniczych warunków, aby zapewnić sobie powodzenie w realizacji powyższych opcji strategii, tj.:

- znalezienie partnerskiej firmy o wysokich zdolnościach innowacyjnych, która zagwarantuje dostęp do nowatorskiej wiedzy, a tym samym umożliwi rozwój zdolności innowacyjnych (efekt uczenia się);
- posiadanie potencjału wytwórczego umożliwiającego uzyskiwanie efektów skali produkcji, aby móc konkurować

Rysunek 3 **Przejścia w strategii innowacji przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji**



relatywnie niską ceną oferowanych produktów, opracowanych dzięki pozyskiwanej z zewnątrz wiedzy (np. poprzez licencje).

Wybór jednego z powyższych wariantów strategicznych może być adekwatny również dla przedsiębiorstw poddanych presji hiperkonkurencji, które wprawdzie osiągnęły relatywnie dobrą pozycję rynkową, lecz charakteryzują się niewielkim doświadczeniem oraz potencjałem zasobów do realizacji przedkomercyjnych faz procesów innowacyjnych, np. prac badawczo-rozwojowych.

W miarę postępującego rozwoju zdolności innowacyjnych i uzyskiwania coraz lepszej pozycji konkurencyjnej dzięki odnoszonym kolejnym sukcesom rynkowym, właściwe jest stopniowe przechodzenie przedsiębiorstwa do wariantów strategii zakładających bardziej aktywne podejście do działalności innowacyjnej. Odwołując się do omówionych wcześniej klasyfikacji, oznacza to przejście do strategii typu *wczesny naśladowca* lub *reaktywnej strategii innowacji*, które umożliwiają przedsiębiorstwu realizację bardziej ambitnych projektów innowacji, lecz bez podejmowania nadmiernego ryzyka w tej sferze działalności. Dla zwiększenia szans sukcesu w realizacji takich wariantów strategii, przedsiębiorstwo może podjąć współpracę z firmami uznawanymi za czołowych innowatorów w wyselekcjonowanych segmentach technologii bądź produktów, które mają stanowić domenę działalności takiego przedsiębiorstwa.

Natomiast te spośród średnich i dużych przedsiębiorstw, które odznaczają się wysokimi zdolnościami innowacyjnymi, w tym sporym doświadczeniem w realizowaniu złożonych procesów innowacyjnych, jak również silną pozycją konkurencyjną – mogą przyjmować strategię zakładającą rolę aktywnego innowatora, dążącego do przywództwa technologicz-

nego lub rynkowego. Takim dążeniom odpowiadają warianty strategii opisane jako strategia typu *lider innowacji* i *aktywna* oraz *proaktywna strategia innowacji*. Jednakże kluczowym czynnikiem powodzenia w realizacji tych wariantów strategii jest posiadanie relatywnie dużych zasobów kapitałowych, aby osiągnąć efekty skali na polu działalności innowacyjnej, zwłaszcza na etapie prac badawczo-rozwojowych, pod kątem oczekiwanego zakresu zastosowań oraz wartości komercyjnej w odniesieniu do uzyskanych wyników prac.

Specyficznym wariantem strategii nakierowanej na przywództwo technologiczne jest niewątpliwie strategia typu *lider wynalazku*, którą mogą zastosować małe i średnie przedsiębiorstwa, odznaczające się wysokimi zdolnościami innowacyjnymi, a zarazem niezdolne do sprostania warunkom hiperkonkurencji ze względu na ograniczone zasoby kapitałowe. Kluczem do powodzenia w realizacji tego wariantu strategicznego będzie zatem współpraca takich przedsiębiorstw z dużymi graczami rynkowymi. To jednak wiąże się z koniecznością rozwijania przez takie firmy-liderów wynalazku kompetencji w zakresie marketingu relacji i ochrony własności intelektualnej.

Jak pokazano na rysunku 3, należy mieć też na uwadze, że w warunkach hiperkonkurencji, przedsiębiorstwo – niezależnie od osiągniętego poziomu zdolności innowacyjnych i pozycji konkurencyjnej – może stanąć przed koniecznością cofnięcia się na tej ścieżce zmian w zakresie przyjmowanej i realizowanej strategii innowacji. Taka sytuacja z reguły zaistnieje w przypadku odniesienia kolejnych porażek rynkowych, powodując utratę uprzednio uzyskanej pozycji konkurencyjnej. To natomiast może wiązać się z koniecznością rozwijania nowych zdolności innowacyjnych, aby następnie stopniowo odzyskać niegdyśszą pozycję konku-

rencyjną poprzez wdrażane innowacje. Doświadczenia przedsiębiorstw – w tym również firm globalnych – działających w różnych sektorach (np. w telekomunikacyjnym, motoryzacyjnym czy farmaceutycznym) potwierdzają ryzyko pojawienia się takich sytuacji. Jednakże wiele z tych firm z powodzeniem sprostało takiemu wyzwaniu, wracając – choć niekiedy po kilku lub więcej latach – na ścieżkę wzrostu i pozycję lidera rynkowego.

## Podsumowanie

Dynamicznie postępująca – zwłaszcza od dwóch ostatnich dekad ubiegłego stulecia – globalizacja w wymiarze ekonomicznym przełożyła się na równie dynamiczne przeobrażenia obejmujące całe sektory gospodarek i powiązane z nimi rynki. Te przeobrażenia doprowadziły do ukształtowania się wysoce turbulentnego otoczenia konkurencyjnego, dotykającego

coraz więcej przedsiębiorstw, które określa się mianem hiperkonkurencji. Dlatego w takich warunkach otoczenia kluczową rolę przypisuje się innowacjom jako podstawie konkurowania, lecz to wiąże się z przyjęciem w przedsiębiorstwach podejścia strategicznego do działalności innowacyjnej.

W artykule przybliżono dwie klasyfikacje strategii innowacji, w których wyróżnione warianty mają zastosowanie w praktyce – także w przedsiębiorstwach działających w warunkach hiperkonkurencji. Ponadto, jak ukazano w podjętych rozważaniach, każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w takich warunkach powinno płynnie przechodzić pomiędzy różnymi wariantami strategii innowacji, stosownie do aktualnego poziomu posiadanych zasobów i zdolności innowacyjnych oraz osiągniętej pozycji konkurencyjnej.

## Bibliografia:

1. Abernathy W.J., Utterback J.M. (1978), *Patterns of Industrial Innovation*, "Technology Review", Vol. 80, Iss. 7.
2. Banaszyk P. (2012), *Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, A. Kaleta i K. Moszkowicz (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
3. Boutellier R., Gassman O., von Zedtwitz M. (2008), *Managing Global Innovation. Uncovering the Secrets of Future Competitiveness*, third edition, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
4. Cieślak J. (2017), *Niekonwencjonalne strategie przedsiębiorstw we wdrażaniu nowych technologii*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3 (44).
5. De Jong J.P.J., Brouwer E. (1999), *Strategic Study. Determinants of the innovative ability of SMEs*, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer.
6. De Jong J.P.J., Vermeulen P.A.M. (2006), *Determinants of Product Innovation in Small Firms. A Comparison Across Industries*, "International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship", Vol. 24, Iss. 6.

7. Dodgson M., Gann D., Salter A. (2008), *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*, Oxford University Press.
8. Gerybadze A., Hommel U., Reiners H. W., Thomaschewski D. (red.) (2010), *Innovation and International Corporate Growth*, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
9. Kołodko G.W. (2013), *Dokąd zmierza świat: ekonomia polityczna przyszłości*, Warszawa, Prószyński Media.
10. Kraj K.M. (2009), *Znaczenie sieci powiązań dla proinnowacyjnych korporacji transnarodowych*, w: *Kapitał Ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego/SOOIPP Annual 2008.
11. Mazzarol T., Reboud S. (red.) (2011), *Strategic Innovation in Small Firms. An International Analysis of Innovation and Strategic Decision Making in Small to Medium Sized Enterprises*, Edward Elgar Publishing.
12. McGrath R.G., Kim J. (2014), *Innovation, Strategy and Hypercompetition*, in: *The Oxford Handbook of Innovation Management*, M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (eds.), Oxford University Press.
13. Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 229, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
14. Pietraś M. (2002), *Globalizacja jako proces zmiany społeczności międzynarodowej*, w: *Oblicza procesów globalizacji*, M. Pietraś (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin.
15. Poznańska K., Kraj K.M. (2015), *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych. Organizacja. Umiejdzynarodowienie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. PWC (2018), *strategy&*, <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>, dostęp: 20.08.2018.
17. Szymański W. (2004), *Interesy i sprzeczności globalizacji: wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.
18. Utterback J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation. How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Harvard Business School Press.
19. Utterback J.M. (1996), *Mastering the Dynamics of Innovation*, reviewed edition, Harvard Business School Press.

---

Dr **Kamil M. Kraj**, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Mgr **Mirosław Jurdeczka**, doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie