

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 13 |
| Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii | 15 |
| Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze | 28 |
| Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra | 37 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych | 49 |
| Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment | 59 |
| Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji | 68 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? | 78 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku | 88 |
| Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego | 99 |
| Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości | 108 |
| Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) | 119 |
| Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej | 129 |
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka | 142 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw | 152 |
| Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych | 163 |
| Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych | 174 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji .. | 184 |

| | |
|---|-----|
| Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni..... | 194 |
| Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>)..... | 202 |
| Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?..... | 212 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe..... | 225 |
| Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce | 236 |
| Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna | 248 |
| Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego | 258 |
| Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej..... | 269 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii | 278 |
| Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu | 288 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ... | 299 |
| Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego | 308 |
| Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty | 317 |
| Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych..... | 326 |
| Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji..... | 336 |
| Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej..... | 347 |
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach..... | 358 |
| Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa..... | 366 |
| Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego | 373 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy | 381 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji..... | 395 |

| | |
|--|-----|
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight | 405 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw | 413 |
| Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację | 429 |
| Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej | 439 |
| Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych | 449 |
| Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw | 460 |
| Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach | 470 |
| Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań | 485 |
| Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa | 495 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna | 505 |
| Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym | 514 |
| Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw | 526 |
| Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym | 535 |
| Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej | 544 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia | 560 |
| Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań | 572 |
| Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania | 582 |
| Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych | 593 |
| Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich | 605 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych | 618 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność | 630 |

| | |
|---|-----|
| Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego..... | 642 |
| Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA..... | 653 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> | 660 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami..... | 671 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view | 689 |
| Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu..... | 698 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector..... | 27 |
| Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses..... | 36 |
| Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster..... | 48 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies..... | 58 |
| Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego | 67 |
| Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization | 77 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?..... | 87 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study | 98 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure..... | 107 |
| Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship..... | 118 |
| Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception | 128 |
| Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry..... | 141 |

| | |
|---|-----|
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk | 151 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises | 162 |
| Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research | 173 |
| Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research..... | 183 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations | 193 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs) | 201 |
| Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard) | 211 |
| Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization? | 224 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games | 235 |
| Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice..... | 247 |
| Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective..... | 257 |
| Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship..... | 268 |
| Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value | 277 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective | 287 |
| Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley..... | 298 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes | 307 |
| Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management..... | 316 |
| Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects..... | 325 |
| Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies | 335 |
| Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations | 346 |
| Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company | 357 |

| | |
|---|-----|
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises | 365 |
| Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company | 372 |
| Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region | 380 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer | 394 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization | 404 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept | 412 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... .. | 428 |
| Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult | 438 |
| Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation | 448 |
| Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises | 459 |
| Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies | 469 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises | 483 |
| Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research | 494 |
| Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential | 504 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective | 513 |
| Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government | 525 |
| Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises | 534 |
| Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market | 543 |
| Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum | 559 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges | 571 |
| Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research | 581 |
| Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management | 592 |

| | |
|--|-----|
| Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results | 604 |
| Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities | 617 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents | 629 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity | 641 |
| Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship..... | 652 |
| Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. | 659 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises..... | 670 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management..... | 688 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji..... | 697 |
| Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region | 704 |

Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: gkrja@poczta.onet.pl

STRATEGIE INNOWACYJNE ORGANIZACJI

Streszczenie: Strategiczny rozwój organizacji nakierowany na wdrażanie innowacji rozpowszechnia się coraz bardziej nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale także w gospodarstwach transformujących się. Strategie innowacji powinny wytyczać program poczynań organizacji w stosunku do otoczenia poprzez podejmowanie decyzji dotyczących wyznaczenia strategicznej orientacji organizacji i określenia polityki rozwojowej. Celem artykułu jest więc przedstawienie koncepcji i problematyki strategii innowacyjnej organizacji jako środka umożliwiającego uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a także umożliwiającego skuteczne przetrwanie i rozwój w turbulentnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: strategia, innowacje, organizacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.17

1. Wstęp

Zarządzanie współczesnymi organizacjami staje wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość. Oznacza to potrzebę i konieczność ciągłego poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań zarządczych w praktyce. Taka sytuacja pociąga za sobą wciąż nowe wyzwania dla organizacji, co w istocie oznacza potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii podmiotów, struktur, umiejętności budowy strategicznych odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu, tj. odnawiania organizacji. Działania te są z jednej strony rezultatem szeroko rozumianej wiedzy i praktyki ludzi, z drugiej natomiast – metodą powstawania oraz rozwijania wiedzy kapitału ludzkiego, jak również przede wszystkim organizacji, w której kapitał ludzki funkcjonuje, czyli stanowi podstawę mechanizmów kształtowania wiedzy organizacji [Janasz 2013, s. 35-53].

Współczesne organizacje wymagają ciągłego ewoluowania swojej perspektywnej działalności. Potrzebują więc nowej filozofii biznesu i tworzenia w nowy sposób wartości organizacji na globalnym, integrującym się rynku, preferowania takich rozwiązań decyzyjnych i regulacyjnych, które będą podnosiły ich pozycję konkurencyjną, kreowały ich wartość dla biznesu klientów, a także ograniczały hipotetyczny poziom ewentualnych strat. Organizacje powinny więc efektywnie kreować zdywer-

syfikowany strumień ofert (produktów, usług), które byłyby możliwe do zaakceptowania przez rynek, tj. znajdować klientów po cenach przynoszących nadwyżkę ekonomiczną (wartość dodana) [Janasz 2014, s. 17].

Organizacja, aby była w stanie zapewnić sobie funkcjonowanie w przyszłości, potrzebuje strategii, struktury i kultury. Strategia organizacji obejmuje ogólną wizję, określa, w jakim kierunku zmierza organizacja i wyjaśnia podstawowe sposoby jej realizacji [Janasz 2014, s. 27-28].

Każdy podmiot gospodarujący podejmuje wiele złożonych działań dla osiągnięcia celów strategicznych. Z pewnością trzeba tu zaliczyć aktywność proinnowacyjną, polegającą na kreowaniu i wdrażaniu innowacji, które pozwalają na zdobywanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym na uzyskanie projektowanych celów strategicznych, a w rezultacie osiągnięcie sukcesu rynkowego. Zarówno różne przejawy aktywności proinnowacyjnej, jak i jej rezultaty zależą od wielu określających je przesłanek [Janasz, Kozioł 2007, s. 41-65]. Celem artykułu jest przedstawienie strategii innowacyjnej organizacji jako istotnego i kluczowego elementu w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i środka umożliwiającego przetrwanie i rozwój w turbulentnym otoczeniu. Zbudowanie określonej strategii przez organizację powinno stać się celem głównym i nadrzędnym, aby mogła ona funkcjonować w dzisiejszym, niezwykle zmiennym otoczeniu gospodarczym.

2. Przesłanki decyzji innowacyjnych

Nasilenie decyzji innowacyjnych jest wypadkową wielu uwarunkowań (bodźców, czynników, determinant), które są płynne i podlegają zmianom w turbulentnym otoczeniu. Decyzje innowacyjne są jednym z głównych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarujące. Podmiot działania, który chce się rozwijać, potrzebuje innowacji, a więc nowych produktów (usług), nowej technologii, systemów organizacji i nowych rynków. W związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej i postępującą globalizacją innowacyjność organizacji powinna rosnąć, ponieważ dzięki temu nastąpi wzrost konkurencyjności całej gospodarki, rozwój gospodarczy i zwiększy się zamożność społeczeństwa. Czynniki determinujące decyzje innowacyjne mogą mieć wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny na aktywność innowacyjną organizacji.

Odniesieniem dla wszelkich zachowań i działań podejmowanych przez organizacje są zawsze potrzeby i oczekiwania potencjalnych klientów oraz poziom ich zaspokajania przez konkurentów. Organizacja powinna określić, kto, czego i kiedy od niej oczekuje. Nie jest to bowiem zadanie łatwe, ponieważ ostateczne decyzje są wypadkową wielokierunkowych oddziaływań, rozmaitych potrzeb i żądań, które niejednokrotnie są ze sobą sprzeczne. Wychodząc naprzeciw społecznym oczekiwaniom, organizacje podejmują różne działania, które powinny immanentnie wpływać z celów przedsiębiorstwa i znajdować odzwierciedlenie w ich strategii (określenie sposobów zaspokajania wymagań, określenie alternatywnych rozwiązań). Ocena

przyszłych potrzeb społecznych, uwzględnianie ich w celach strategicznych (wizja, misja), wybór określonych zadań nadaje temu procesowi wymiar strategiczny. Strategiczne cele rozwojowe organizacji są wypadkową oczekiwań wszystkich grup interesariuszy. Jednak w praktyce ich działania przeważają interesy udziałowców i naczelnego kierownictwa [Jakubów 2008, s. 120].

Teoria i praktyka wykształciły wiele koncepcji konkurencyjności organizacji, które różnią się między innymi ujęciem źródeł przewagi konkurencyjnej [Białasiewicz (red.) 2009] (źródła wewnętrzne, zewnętrzne). Nowe kierunki konkurencyjności łączą się z zewnętrznymi mechanizmami współzawodnictwa. Są to koncepcje międzynarodowej konkurencji i koncepcje internalizacji, będące rezultatem procesów globalizacji. Kształtowanie konkurencyjności organizacji we współczesnych warunkach oznacza w praktyce odchodzenie od tradycyjnego modelu konkurencji do nowych strategii konkurencji (strategie innowacyjne). Złożoność otoczenia, a przede wszystkim jego dynamizm, powodują, że podmioty gospodarcze funkcjonują w warunkach sekwencji krótkookresowej przewagi konkurencyjnej, a nie stabilnej długookresowej przewagi. Poszukiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej powinno wynikać nie tylko z umiejętności tworzenia krótkookresowej przewagi konkurencyjnej, lecz również z przechodzenia od tradycyjnego modelu konkurencji do nowych strategii konkurencji (strategii innowacyjnych), a więc do wzrostu nowości zmiany i szybkości zmian zachodzących w otoczeniu [Krupski (red.) 2005, s. 15].

Kształtowanie działań innowacyjnych we współczesnych, burzliwych czasach pociąga za sobą nie tylko zmianę filozofii postępowania podmiotu gospodarującego z kategorii podmiotu lokalnego na globalny, ale przede wszystkim kształtowanie i przyjmowanie modelu konkurencji jako integralnej składowej inteligentnej organizacji (sfera B + R w podmiotach). Rodzi to nowe zachowania konkurencyjne (innowacyjne) na konkretnych rynkach, co wynika z prowadzenia działalności w wielonarodowym i wielokulturowym otoczeniu [Janasz 2010, s. 159]. Globalne strategie organizacji obejmujące wszystkie ogniwa tworzenia łańcucha wartości powinny umożliwiać identyfikowanie najkorzystniejszych dróg do tworzenia tej wartości dla klienta i interesariuszy. Tak pojmowany łańcuch wartości może być odmienny (specyficzny) dla poszczególnych podmiotów gospodarujących [Malara 2006, s. 25]. W praktyce oznacza to konieczność alokacji odpowiednich zasobów (struktura) w miejscach strategicznych pozwalających na umacnianie łańcucha wartości, przede wszystkim tam, gdzie jest to korzystne dla procesu.

Strategiczny rozwój podmiotów gospodarowania nakierowany na wdrażanie innowacji coraz powszechniej jest przyjmowany nie tylko w państwach wysoko rozwiniętych (OECD), lecz także w państwach i regionach mających niższy poziom rozwoju. Działalność innowacyjna wyklucza schematyczność, ponieważ jej konotacją jest pomysłowość. Innowacyjność na poziomie mikroekonomicznym jest pojmowana jako odzwierciedlenie określonej aktywności, połączonej licznymi sprzężeniami zwrotnymi, będącej konsekwencją interaktywnego procesu uczenia się, rezultatem intelektualnego procesu sieciowego oraz podmiotowych i instytucjonalnych powią-

zań ewoluujących w czasie. Przygotowanie instytucjonalnych i materialnych warunków konkurencji innowacyjnej wymaga zastosowania modelu w konkurencyjnym otoczeniu, przesiąkniętym duchem przedsiębiorczości. Działania innowacyjne wiążą się z przedsiębiorczością. Takie pojęcia, jak przedsiębiorczość intelektualna i przedsiębiorca intelektualny, znajdują odzwierciedlenie w kształtowaniu bogactwa materialnego z niematerialnej wiedzy. Są to bardzo istotne decyzje strategiczne, o wysokim stopniu złożoności i ryzyka, które warunkują działalność całej organizacji.

3. Myślenie strategiczne a strategia organizacji

Dzisiaj powszechnie się uważa, że w procesie rozwoju organizacji zmiany tworzące obszar strategiczny podmiotu stały się normą, zjawiskiem normalnym. Proces ten jest uciążliwy, ryzykowny i trudny do realizacji. Jest jednak niezbędny. Interpretowanie, wyjaśnianie i radzenie sobie z wciąż zmieniającym się obszarem strategicznym, to nic innego, jak wykonywanie ważnej funkcji destabilizującej (nowe sposoby działania i rodzaje działalności, rozwiązywanie konfliktów, nowe priorytety, obawy przed niepowodzeniem) [Bratnicki 1998, s. 40-41]. Stąd wyzwaniem dla zarządzania w XXI w. jest propagowanie zmian rozumianych jako szansa, a nie zagrożenie, podążanie za nowością, innowacją, co oznacza racjonalne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji [Janasz 2014, s. 28]. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że w teorii następuje przeniesienie akcentu z procesu strategicznego na myślenie strategiczne. W skład myślenia strategicznego wchodzi decyzje osobiste zarówno poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji, a także identyfikacja ważnych problemów i przesłanek związanych z ich podejmowaniem.

Myślenie strategiczne wpływa na konstrukcję rozwiązań alternatywnych, co prowadzi do obiektywizacji oceny. Myślenie strategiczne swym zakresem obejmuje kreatywne pomysły, ich powstawanie, oryginalny sposób rozumowania, a w szczególności myślenie logiczne i racjonalne. Najczęściej kategorię tę przedstawia się za pomocą wszystkich lub tylko niektórych następujących cech [Sutherland, Canwell 2007, s. 128]:

- identyfikacja najistotniejszych kwestii, a następnie koncentrowanie się na nich,
- selekcja kluczowych informacji,
- identyfikacja wszelkiego rodzaju zależności, interakcji i wzorów postępowania,
- podkreślanie przyczyn i skutków,
- zdefiniowanie założeń,
- obserwowanie problemów i sytuacji w szerokim kontekście,
- podejście długofalowe,
- rozumienie implikacji i konsekwencji,
- konstruowanie rozwiązań alternatywnych i ich obiektywna ocena,
- elastyczność,
- myślenie logiczne i racjonalne, a także generowanie kreatywnych pomysłów.

Przechodząc do problematyki strategii, należy podkreślić, że kategoria ta jest kategorią złożoną, wieloznaczną i podlegającą ewolucji. Nie można mówić o jednolitym modelu strategii. Wynika to z występowania i współistnienia rozmaitych koncepcji metodologicznych kształtowania strategii, u których podstaw leżą odmienne przesłanki i założenia metodyczne odnoszące się do strategicznego zarządzania podmiotami gospodarczymi. Według S. Sudoła, „strategia jest to koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasu, biorąca pod uwagę zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany wewnętrzne w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa” [Sudoł 2006, s. 241]. Wynika z powyższego, że nie można jednoznacznie zdefiniować strategii, chociaż niektórzy autorzy próbują znaleźć merytoryczny wyróżnik, na przykład koncepcje działania, pozycję w otoczeniu, interakcję itp. [Janasz i in. 2010, s. 91-119].

Strategię można również zdefiniować jako zespół głównych decyzji w następujących płaszczyznach działania [Kieżun 1997, s. 97]:

- podstawowego wyboru w zakresie kształtowania produktu, rynku czy technologii,
- ilościowego określenia celów w dziedzinach ekonomicznej, technologicznej i społeczno-politycznej,
- gromadzenia i alokacji środków finansowych, technicznych i zasobów kadrowych.

Strategie gospodarcze przedsiębiorstw powinny być najistotniejszą częścią programów ciągłego współzawodnictwa z konkurentami o zachowanie pozycji na rynku i w miarę możliwości zdobywania przewagi konkurencyjnej. Strategie funkcjonalne polegają na określeniu, w jaki sposób są pełnione poszczególne funkcje (produkcja, finanse, marketing, prace badawcze i rozwojowe, kadry itp.). Pozwalają one odpowiedzieć na pytanie, jak zrealizować strategię globalną (korporacji) i strategię biznesu. Strategie funkcjonalne powinny być zgodne ze strategią całego przedsiębiorstwa (globalną). Należy podkreślić, że strategia innowacyjna jest ogólna i wiodąca we współczesnej gospodarce. Strategia innowacyjna organizacji obejmuje ogólne poczynania podmiotów gospodarujących ukierunkowane na modernizację istniejących wyrobów i usług, wytwarzanie nowych wyrobów, wprowadzanie nowych technologii, materiałów, komponentów i tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych [Janasz i in. 2001, s. 47-48].

Wydzielenie powyższych poziomów strategii innowacyjnych organizacji wydaje się celowe i przydatne w aspekcie zarówno poznawczym (opisowym), jak i normatywnym. Wynika to z pewnością ze złożoności tego rodzaju strategii oraz konieczności jej identyfikacji i rozpatrywania w kontekście badania wzajemnych współzależności występujących między poziomami i jej poszczególnymi czynnikami.

4. Znaczenie strategii innowacyjnej w funkcjonowaniu organizacji

Strategia innowacyjna to ta część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy procesów innowacyjnych wewnątrz podmiotu i poza nim. W pozytywnym rozumieniu (opisowym) strategia innowacji identyfikuje prawidłowości, schemat zachowań załóg przedsiębiorstw w okresie przemian na płaszczyźnie związków gospodarczych z otoczeniem. W ujęciu normatywnym strategii innowacji to program poczynić przedsiębiorstwa w stosunku do jego otoczenia [Janasz i in. 2001].

Identyfikacja i realizacja strategii innowacyjnej organizacji niewątpliwie podnosi racjonalność gospodarowania. Co prawda współcześnie za podstawowy nośnik innowacyjności uważa się przedsiębiorstwo, ale coraz większą rolę w tym względzie odgrywają także organizacje. Skłonność do innowacji, a więc do wprowadzania nowych, użytecznych produktów, technologii i usług, jest dziś uznawana za jeden z głównych atrybutów międzynarodowej konkurencyjności gospodarki [Wierzbicki (red.) 1996, s. 55]. Jeśli organizacje nie zwiększą swoich umiejętności w tworzeniu, absorpcji innowacji, a przede wszystkim w pozyskiwaniu kapitału, to Polska stanie się krajem peryferyjnym, mimo członkostwa w UE.

Głównymi czynnikami określającymi wybór strategii innowacyjnej organizacji są warunki działania i koncepcje rozwoju podmiotów. Dynamika innowacji jest różna w poszczególnych organizacjach, podobnie jak jej zakres i charakter. Ogólnie można stwierdzić, że w ujęciu dynamicznym wybór strategii sprowadza się do projektowania rozwiązań technicznych i zasad uczestnictwa w przedsięwzięciach innowacyjnych.

Każda organizacja może mieć własne, niepowtarzalne podejście do formułowania strategii, w tym także strategii innowacyjnej, lecz większość z nich posiłkuje się ogólnymi zasadami, które składają się z czterech etapów [Janasz 2003, s. 60]:

- ustalenie celów strategicznych,
- analiza podmiotu gospodarującego,
- próba adaptacji podmiotu,
- próba adaptacji otoczenia.

Aby strategia innowacji spełniła swoje zadanie, powinna być sprawna i efektywna oraz umożliwiać podmiotowi gospodarczemu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Formułowanie i realizacja strategii innowacyjnej są ważne nie tylko ze względów poznawczych, ale także ze względu na swój walor pragmatyczny. W rozwiniętej gospodarce rynkowej większość podmiotów uznaje za zasadne posiadanie strategii innowacyjnej. Podstawowe decyzje podejmowane w jej ramach obejmują rozwój produktu, technologii, usług, nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, a niekiedy również politykę patentową i licencyjną [Janasz 2003, s. 60].

Należy podkreślić, że niejednokrotnie innowacje uważa się nie tylko za rodzaj strategii, ale definiuje jako najważniejszy element strategii wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od skali i zakresu ich działania [Nowak-Far 2000, s. 26]. Pod-

kreśla się także, że innowacje są rodzajem wielkiej strategii (ogólny kierunek, cele, zabezpieczenie długookresowych interesów), zwłaszcza w przypadku prowadzenia wymiany z zagranicą [Almaney 1992, s. 258-259].

Strategie innowacyjne organizacji można podzielić według różnych kryteriów. Najczęściej wyróżnia się dwie grupy: intrawersyjne i ekstrawersyjne. Do grupy intrawersyjnej zalicza się:

- strategie atrakcyjności produktu, umocnienia udziału w rynku,
- strategie produktowe, w szczególności mające znaczenie dla wartości dodanej,
- strategie produktywności kapitału ludzkiego i zasobów kapitałowych.

Do grupy ekstrawersyjnych strategii innowacyjnych należą trzy najważniejsze [Antoszkiewicz 1996, s. 267-269]:

- strategie ofensywne – odnoszą się do podmiotów, które mają szczególną pozycję na rynku, wynikającą ze znacznej przewagi konkurencyjnej (pierwszeństwo wykorzystania źródeł czynnika innowacyjnego);
- strategie defensywne – dotyczą liderów rynkowych chroniących zajmowaną pozycję przez dążenie do jej wzmocnienia;
- strategie kontrofensywne – zmierzają w określonym momencie do modyfikacji i rozwinięcia wyrobów w celu przedłużenia cyklu ich życia na rynku.

Biorąc pod uwagę stopień innowacyjności, można wyodrębnić strategię naśladownictwa bądź wyprzedzenia. Należy wówczas dokonać wyboru wzorca do naśladowania, ponieważ modele przedstawiają zróżnicowany poziom, dynamikę i strukturę rozwoju przemysłowego.

Strategia naśladownictwa sprowadza się do wyboru już sprawdzonej drogi rozwoju organizacji, lecz w określonych warunkach może być przesłanką przejścia do realizacji strategii wyprzedzenia. Cechuje się ona dużą kreatywnością i wiąże z ponoszeniem znacznych kosztów przodownictwa, a więc z dużymi nakładami inwestycyjnymi, co w zależności od skali może prowadzić do zachwiania równowagi rynkowej. Strategie te mogą być stosowane przez pojedyncze przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, działy bądź przemysł jako całość.

Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju nie zostały dotychczas jasno sformułowane. Niewystarczająco bowiem informują o ich podstawowych cechach, zarówno z teoretycznego, jak i z pragmatycznego punktu widzenia [Janasz 2003, s. 74]. Właściwe kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju umożliwiają określenie zachowań przedsiębiorstw, wybór determinant wpływających na proces innowacyjny, a także mogą być przesłanką oceny efektów działalności innowacyjnej. Jak stwierdzono, innowacyjne strategie rozwoju uwzględniają takie podstawowe składniki, jak cele, środki, metody ich realizacji, a także sposoby wchodzenia na rynek [Janasz 2003, s. 74].

Można jednak wyodrębnić trzy kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju [Białoń 1999, s. 16-17]:

- efektów rzeczowych (produkt, technologia, system organizacji),
- efektów rynkowych,
- ekologicznych, w tym wartości aprobowanych przez konsumentów.

5. Zakończenie

Innowacje są często reakcją przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w środowisku i otoczeniu. Powinny być zatem rozpatrywane w różnorodnym środowiskowym aspekcie strategicznym. Zjawisko procesowego i kontekstualnego podejścia do innowacji wynika z ich wielopłaszczyznowości. Należy więc podjąć badanie i wyjaśnienie związków występujących wewnątrz organizacji oraz wzajemnych relacji między tymi procesami [Jennings 1994, s. 29-30]. W literaturze podkreśla się, że w strategicznym ujęciu innowacje są niejednokrotnie traktowane przez organizacje jako część strategii intuicyjnych, nie zawsze w pełni mających swój zewnętrzny wymiar. Odnosi się to zwłaszcza do mniejszych podmiotów, które nie mają jasno określonych misji i planów. Ostatecznym celem działań innowacyjnych jest dążenie do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej danej organizacji. Cel ten może być osiągnięty różnymi sposobami. Do najważniejszych należą:

- strategia skali działalności (przywództwa kosztowego),
- strategia różnicowania działalności (dywersyfikacji),
- strategia podziału (koncentrowania działalności).

Przedsięwzięcia innowacyjne powinny wynikać z badań marketingowych i być korzystne dla klientów. Należy pamiętać, że warunkiem skutecznego i racjonalnego wprowadzania innowacji na rynkach krajowym i światowym jest zarządzanie przedsiębiorcze i formułowanie strategii innowacyjnych [Janasz 2009, s. 53]. Niezbędny jest zatem wykształcony ekonomiczny mechanizm rynkowy i wykorzystanie jego regulacyjnej funkcji, rozpatrywanej w aspekcie procesów innowacyjnych w gospodarce. Organizacje muszą sobie zdawać sprawę, że podstawowym warunkiem skutecznego i racjonalnego wprowadzania i komercjalizowania innowacji na rynku krajowym czy zagranicznym jest niezbędność zarządzania przedsiębiorczego i formułowania strategii innowacyjnych. Strategie te nie mogą być jedynie strategiami funkcjonalnymi, ponieważ w dłuższym czasie mogą nakreślać nową pozycję strategiczną podmiotów na rynku. Jak już wspomniano, następuje zmiana akcentu z procesu strategicznego na myślenie strategiczne. Jednocześnie obserwuje się zjawisko odchodzenia od produkcji i prospekcji na rzecz projekcji przyszłości, tj. formułowania wizji, misji i filozofii zachowania wyrażającej się w dążeniu do identyfikacji wyzwań przyszłości i natychmiastowego reagowania na nie, a nawet antycypowania i wyprzedzania. Powinno to znaleźć swoje odzwierciedlenia również w strategiach formułowanych w organizacjach w Polsce.

Literatura

- Almaney A.J., 1992, *Strategic Management. The Process of Gaining Competitive Advantage*, Champaign.
- Antoszkiewicz J.D., 1996, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.
- Białasiewicz M. (red.), 2009, *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Economicus, Szczecin.
- Białoń L., 1999, *Typologia innowacyjnych strategii rozwoju*, [w:] A.H. Jasiński, M. Kruk (red.), *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, t. I, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Bratnicki M., 1998, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, wydanie II, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice.
- Jakubów L., 2008, *Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Janasz W., 2003, *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] Janasz W. (red.) *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Janasz W., 2009, *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, [w:] Janasz W. (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Janasz K., 2010, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa.
- Janasz W., 2014, *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Janasz W., 2013, *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., 2010, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Wydanie drugie, Difin, Warszawa.
- Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., 2001, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Janasz W., Kozioł K., 2007, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Jennings D.F., 1994, *Multiple Perspectives of Entrepreneurship. Text, Readings and Casus*, Cincinnati.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Małara Z., 2006, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowak-Far A., 2000, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Sudoł S., 2006, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydanie III, PWE, Warszawa.
- Sutherland J., Canwell D., 2007, *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wierzbicki A., 1996, *Nauka i technologia*, Urząd Rady Ministrów, KBN, Warszawa.

INNOVATIVE STRATEGIES OF ORGANIZATIONS

Summary: The subject of the article is to analyze innovative strategies in organizations. An innovation is often considered not only a kind of a functional strategy but also a type of a large-scale strategy – general trend, objectives, protection of long-term interests, especially on an international scale. Increasing the complexity of environment and the dynamics of transformations in organizations forces decision-makers to keep forming innovative strategies. Formulating innovative strategies of organizations is a complex process that depends on many factors, mainly economical, but also sociological and psychological ones.

Keywords: innovation, strategy, organization.