

Унификация образцов потребления характеризуется схожими вкусами клиентов, которые не зависят ни от культурных, ни от языковых различий. Растущий масштаб потребления и ожиданий клиентов вызывает концентрацию продукции, требуя большего объема предлагаемых логистических услуг, как со стороны предложения, так и со стороны спроса.

Унификация образцов еще больше касается технологий. Технологический прогресс достигается путем частых изменений или усовершенствования, влияя на рост географического радиуса действия, а также разнородность и интенсивность деятельности. В результате распространения прогресса (авиаэкспансия, «электронизация» коммуникации) быстро растет предложение и разнородность модернизированных решений, способствующих развитию торгового обмена, как товаров, так и услуг и информации. Под влиянием технологического процесса формируются изменения и в конкурентной борьбе. Развитие глобальной конкуренции связано с международным развитием фирм, борющихся за клиента во многих странах одновременно, которые ищут новые и лучшие рынки. Кроме конкуренции и которые ищут новые и лучшие рынки. Кроме конкуренции и технологического прогресса существенное влияние оказывает такой фактор, как сокращение времени и пространства. Сжатие времени связано с ускорением реакции на рыночные изменения и свое отображение находит в сокращении жизненного цикла продукта, влияющего на трансферт продуктов с развивающихся рынков, на которых они уже достигли зрелости, на рынки менее или неразвитые.

### Литература

1. Kompleksowe zarządzanie logistyczne – total logistik management. Materiały konferencyjne. Częstohowa 1999. -194 str.

2. В.И.Сепреев, А.А. Кизим, П.А.Эльяшевич. Глобальные логистические системы. СПб.: «Бизнес-пресса», 2001. – 240 стр.

## OPCJE STRATEGII INNOWACJI W ORGANIZACJI

Ewa BITNER

Politechnika CzęstochowskaPolska

W literaturze spotyka się wiele poglądów na temat strategii oraz powstały liczne teorie. Jedna z definicji brzmi: „teoria strategii jest niczym dywan utkany z przeciwstawnych koncepcji: planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej oraz zasobowej”.<sup>1</sup> Wszystkie one dały narzędzia umożliwiające wykorzystanie ich w praktyce. Pomogły badaczom, konsultantom i menedżerom, przy obecnej dużej konkurencji, rozwinąć metody analizy otoczenia i organizacji, które tworzą bazę informacyjną dla decydentów.

W artykule zwraca się uwagę na miejsce innowacji w ogólnej strategii przedsiębiorstwa działającego w zmiennym i złożonym otoczeniu. Wielu autorów

<sup>1</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 29-30.

dostrzega relacje pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Na przykład wg H.I. Ansoffa strategia określa: „Pozycje i relacje firmy/organizacji w jej otoczeniu w sposób, który zapewni kontynuację sukcesu i ustrzeże od zaskoczeń”.<sup>1</sup>

Organizacja poszukuje własnej opcji strategii, a strategia innowacji jest długoterminowym planem przygotowanym dla zarządzania innowacjami. Może ona przyjmować różny zakres agregacji - państwa mogą mieć strategie innowacji, podobnie jak firmy, jednostki biznesowe firmy, a także działy przedsiębiorstw zarządzające produktem oraz usługą. Tak przyjęta strategia innowacji wyjaśnia odpowiednią politykę, a w tym:

- *politykę nauki*, która obejmuje edukację i badania naukowe,
- *politykę technologii*, która skupia się na strategii i generowaniu technologii zwykle na poziomie firmy,
- *politykę innowacyjną*, która obejmuje transfer technologii zwykle na poziomie jednostek biznesu, produktu czy usługi.

Znaczącym wkładem nad strategicznym zarządzaniem technologią, są rozważania zespołu R. Burgelman, M.Maidique i S.Wheelright.<sup>2</sup> Ich podsumowaniem może być schemat nr 1.

W tym podejściu przyjęto, że kluczem koncepcji są wyniki i działalność oraz zdolności administrowania, co składa się na zarządzanie innowacjami w technicznym i handlowym otoczeniu.

Trzeba zwrócić uwagę, że jeśli proces innowacji jest inicjowany przez rynkowe czy techniczne idee, to oba źródła wymagają interakcyjnego procesu dla sukcesu innowacji.

Rynek jest źródłem wiedzy o potrzebach obecnych i nowych konsumentów.

Obecnie dominuje stwierdzenie, że sukces nie zależy od: branży, produktu, kraju, czy fazy cyklu życia produktu lecz od tego, jak formułowane i wdrażane są strategie działania.

W procesie formułowania strategii, problemem każdego przedsiębiorstwa, jest wybór sposobu alokacji dostępnych zasobów pomiędzy różne, konkurujące ze sobą zastosowania. Presja globalnego rynku i konkurencyjności zmusza do uwzględniania oczekiwań właścicieli i klientów. Przewaga firm będzie polegać na tworzeniu wartości dla konsumentów (*customer value*), wartości dla akcjonariuszy

Konieczne jest umacnianie pozycji firmy na rynku. „Cecha konkurencyjności to cały zestaw umiejętności i technologii, a nie pojedyncza oderwana umiejętność lub technologia”.<sup>3</sup> Obecnie firmy dostrzegają, że wiedza, kreatywność i innowacje stanowią niematerialne aktywa.

Zasoby wiedzy i zdolności intelektualne decydują o możliwości dokonywania dynamicznych zmian w strategii, a przez to wyznaczają zakres dostosowania się do zmian zewnętrznych.

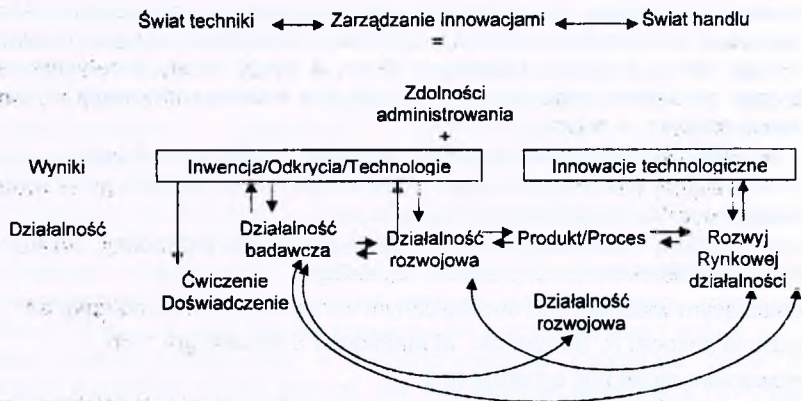
Firma i jej dynamika może być scharakteryzowana przez technologię, którą posiada. Rozwój technologii staje się coraz bardziej interdyscyplinarny i międzynarodowy. Innowacje pojawiają się z wielu źródeł, firma musi więc

<sup>1</sup> H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE Warszawa 1985, s. 50.

<sup>2</sup> R. Burgelman, M. Maidique, S. Wheelright, *Strategic Management of Technology and Innovation*, 2<sup>nd</sup> ed., Irwin, Chicago 1996, s. 3.

<sup>3</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, s. 170.

integrować zarówno procesy wewnętrzne – poprzez syntezę technologicznych możliwości z potrzebami rynku - jak i zewnętrzne, przyciągając klienta, odbiorców i dostawców, czyniąc ich aktywnymi uczestnikami procesów rozwoju i adaptacji produktów i usług.



**Schemat 1. Powiązania pomiędzy kluczowymi koncepcjami związanymi z technologią i innowacjami**

Źródło: Por. Burgelman R., i in., *Strategic Management...*, s. 3 (shareholder value) i innych grup interesu (stakeholders).

Trzeba uświadomić sobie fakt, że strategia przechodzi obecnie kryzys wiarygodności. Można jednak przyjąć, że problem nie leży w strategii, ale w konkretnej koncepcji strategii, która panuje w większości firm.<sup>1</sup>

W dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu wiedza, technologia i innowacje są zasobami najwyższej wagi dla większości organizacji. Zarządzanie tymi niematerialnymi aktywami firmy powinno być istotną częścią strategii firmy.

Strategia innowacji może być formułowana w procesie ciągłego uczenia się organizacji, który uwidacznia zależności pomiędzy technicznymi umiejętnościami i zdolnościami firmy, strategią innowacji i doświadczeniem. Poniższy schemat podkreśla sprzężenia zwrotne pomiędzy nimi.

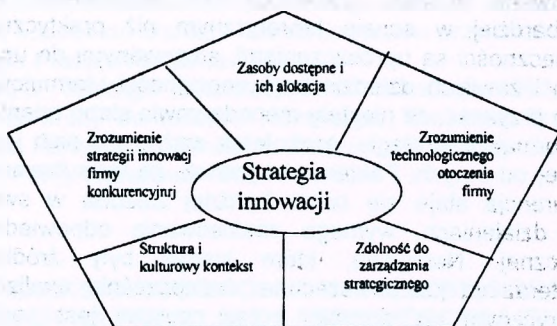
Otoczenie wewnętrzne firmy stanowi: marketing, personel, finanse i produkcja. Ze względu na bliskość otoczenie mikroekonomiczne jest uznawane za potężną siłę idącą w kierunku zmian. Aczkolwiek otoczenie technologiczne jest wyodrębniona w makrootoczeniu, to również wymusza zmiany, które organizacja musi przyswoić sobie. „Organizacje dostrzegają potrzebę zmian, gdy zmienia się lub ma się dopiero zmienić coś, co się do nich odnosi”.<sup>2</sup>

Źródła zmian identyfikowane są zwykle jako siły zewnętrzne, wynikające z otoczenia ogólnego i celowego organizacji oraz siły wewnętrzne, tkwiące w

<sup>1</sup> Tamże, *Przewaga konkurencyjna jutra*, s. 233.

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 394.

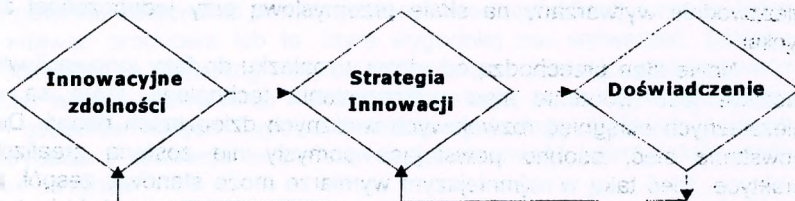
organizacji.<sup>1</sup> Nowa technologia wymusza zmiany, które organizacja musi sobie przyswoić. Odpowiedź na zmianę określa formułowana strategia przedsiębiorstwa. Strategia oznacza również „systematyczne poszukiwanie szans na innowacje – w słabościach technologii, procesu, rynku; w czasie na wdrożenie nowej wiedzy; w potrzebach i brakach na rynku”.<sup>2</sup>



**Schemat 2. Schemat strategii innowacji organizacji uczącej się**

Przedsiębiorstwo, aby utrzymać się na rynku, a tym bardziej poprawić swoją przewagę konkurencyjną, musi stosować najnowsze, najefektywniejsze metody zarządzania. Ponadto powinno ono nie tylko opracować realistyczną i sprawną strategię innowacji, ale i modyfikować ją w miarę zmian dokonujących się na rynku, a przede wszystkim w jego otoczeniu.

Istotne są relacje pomiędzy ogólną strategią a innowacyjną strategią, które znajdują wyraz w tożsamości firmy i jej relacjach. Strategia jest procesem łączącym wewnętrzne zasoby z możliwościami tkwiącymi w otoczeniu i ryzykiem uzyskania celów organizacji. Główne elementy strategii innowacji przedstawia schemat 3.



**Schemat 3. Elementy strategii innowacji**

Źródło: Por. Burgelman R.A., i in., *Strategic Management of...*, s. 34

<sup>1</sup> Tamże, s. 394.

<sup>2</sup> P.E.Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Nowoczesność, Sp. z o. o. Warszawa 1995, s. 65.

W podejściu do formułowania strategii innowacji można wyróżnić wiele koncepcji, które są oparte na różnych kryteriach stanowiących podstawy wyboru strategii. Ponadto ewolucja koncepcji strategii innowacji to także zachodzące zmiany w poglądach szkół oraz konfrontacja podejść tworzonych przez zwolenników różnych nurtów a także strategicznej swobody menedżerów w praktycznym kształtowaniu przyszłości firmy. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele modeli, których zadaniem jest ułatwienie wyboru strategii przedsiębiorstwa. Często proponowane modele zmierzają do wyjaśnienia sukcesu, ale niejednokrotnie bardziej w sensie teoretycznym niż praktycznym. Ponadto modele te z konieczności są uproszczeniami, stosowanymi do uporządkowania skomplikowanych i zawiłych dziedzin konkurencyjności i formułowania strategii innowacji. Trzeba przyznać, że niestety menedżerowie słabo orientują się w tym, jak organizacje formułują strategie, aczkolwiek ważne dla nich jest, jak działać strategicznie lepiej od innych. Faktem jest jednak, że formułowanie strategii, w miarę jak konkurencja staje się coraz bardziej złożona w swoim myśleniu strategicznym i działaniach, wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi analizy strategicznej. Narzędzia, które kiedyś były źródłem przewagi konkurencyjnej, teraz są już powszechne. Jednocześnie analiza strategiczna oparta na historycznym już dorobku coraz częściej jest konfrontowana z dynamiką zmian sektorów i warunków konkurencji. Bardzo często przedsiębiorstwa angażują swoje środki, reagując na posunięcia firm w ramach tego samego sektora. Niekiedy zapominają o tych, którzy mogą wejść na rynek lub nie zwracają uwagi na prawdopodobieństwo pojawienia się nowych konkurentów czy nawet fakt utworzenia silnych aliansów strategicznych w ich otoczeniu.

Innym kluczowym zadaniem zarządzania jest rozwinięcie i wykorzystanie pełnych możliwości innowacyjnych firmy. Wymaga to od menedżerów identyfikacji możliwości innowacyjnych oraz określenia sposobów ich wykorzystania. Sprawność realizacji tych kluczowych zadań zarządzania jest istotnym problemem każdego przedsiębiorstwa.

Nowa koncepcja jest wynalazkiem, kiedy można ją sprawdzić w warunkach laboratoryjnych. Innowacją pomysł staje się dopiero wówczas, gdy może być niezawodnie wytwarzany na skalę przemysłową przy jednoczesnej akceptacji rynku.

Nowe idee przechodzą od etapu wynalazku do fazy innowacji wtedy, gdy możliwe jest tworzenie sieci wykorzystania technologii, które są wynikiem niezależnych osiągnięć rozwojowych w różnych dziedzinach badań. Dopóki nie powstanie sieć, osobno powstające pomysły nie zostaną zrealizowane w praktyce. Sieć taką w najmniejszym wymiarze może stanowić zespół, w którym zostanie powiązane osobiste i organizacyjne uczenie się, a całość jest oparta na wzajemnych relacjach ustanowionych pomiędzy jednostkami i organizacją doskonalącą się.

## **Bibliografia**

1. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Burgelman R., Maidique M., Wheelright S., *Strategic Management of Technology and Innovation*, 2<sup>nd</sup> ed., Irwin, Chicago 1996.

3. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Nowoczesność”, Sp. z o. o., Warszawa 1995.
4. Gościński J., *Strategia rozwoju i zarządzania*, Studia Prawno-Ekonomiczne, tom IX, Łódź 1972.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
6. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli na branżę i tworzenia rynków przyszłości*, Businessman Book, Business Press, Warszawa 1999.
7. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
8. Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, p. 5. lub Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

## **STRATEGIE MARKETINGOWE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ROLNO-SPOŻYWCZYCH NA PRZYKŁADZIE PRZETWÓRSTWA ZIEMNIAKÓW**

*Katarzyna Brendzel; Eugeniusz Gurgul*  
*Politechnika Częstochowska, Polska*

Przedsiębiorstwa rolno-spożywcze to podmioty gospodarcze o szczególnym charakterze. W przypadku rolnictwa rynek zbytu płodów rolnych reprezentują konsumenci poprzez operacje kupna-sprzedaży surowców rolnych. Strona podaźowa jest zaś reprezentowana przez gospodarstwa rolnicze i pośredników handlowych. Istotne znaczenie dla powiązania tych dwóch czynników ma właśnie marketing, a dokładnie takie działania, jak: badania rynku, kształtowanie produktu pod kątem zapotrzebowania klientów, właściwą reklamę, umożliwienie klientom zakup produktu w czasie i w miejscu dla niego odpowiednim, a także ustalenie ceny korzystnej dla producenta i jednocześnie akceptowanej przez konsumenta. Naturalnie trzeba pamiętać, że oferta sprzedaży powinna obejmować produkty, które chce kupić klient, a nie te, które chce sprzedawać producent lub te, które wygodniej mu wytwarzać. Dlatego chcemy podkreślić, że marketing rolny to zaplanowane działanie, podejmowane przez rolnika w celu wytworzenia i skierowania swojej produkcji do wcześniej wybranych obszarów rolnych. Typowe elementy marketingu, takie jak: produkt, cena, dystrybucja i promocja to podstawowe instrumenty jakimi rolnik może oddziaływać na rynek.<sup>1</sup>

Jednakże rolnicy, trafniejsze będzie określenie producenci rolni, natrafiają na wiele trudności. Przede wszystkim polskie rolnictwo jest bardzo rozproszone. W sytuacji, gdy czeka nas wstąpienie do Unii Europejskiej polscy rolnicy muszą zdać sobie sprawę z tego, że bez zorganizowania nie są w stanie przeciwstawić się zachodniej sile ekonomicznej. Kolejne problemy wynikają ze specyficznego

<sup>1</sup> Woś A.: Podstawy agrobiznesu, Warszawa, WPWSBiA, 1996.