Robert Romanowski

INNOWACJE JAKO DETERMINANTY DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH

Strategia przedsiębiorstwa najczęściej określana jest jako zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa[1]. Jeśli podstawowym celem przedsiębiorstwa jest rozwój to wszelkie założenia dotyczące strategii, czyli działań mających za zadanie realizację celów, muszą mieć powiązanie z czynnikami rozwoju. Celem rozważań jest wykazanie niezbędności wprowadzania innowacji dla utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku w długim okresie. Innowacje są bowiem podstawą rozwoju, który jest celem większości przedsiębiorstw. Podstawową możliwość wprowadzania innowacji daje jednak poszerzanie czynników produkcji, czyli wzrost przedsiębiorstwa. Aby tezy te udowodnić, trzeba jednak dokładniej zanalizować istotę oraz czynniki rozwoju. W definiowaniu rozwoju przyjęto koncepcję J.A. Schumpetera, który przypisuje innowacjom kluczową rolę w polepszaniu sytuacji całej gospodarki, ale także przedsiębiorstw w niej uczestniczących. Warto ponadto stwierdzić, iż nie stworzono jeszcze teorii znormalizowanych strategii innowacji. Mówi się w literaturze o źródłach innowacji oraz o sposobach ich rozpoznawania, lecz nie ma jednoznacznie sformułowanych strategii wprowadzania innowacji. W niniejszym opracowaniu skupiono się na uporządkowaniu niektórych aspektów teorii innowacji w ujęciu mikroekonomicznym.

1. Rozwój jako podstawowy cel działalności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju oraz wzrostu. Podstawowym założeniem umożliwiającym prognozowanie zjawisk ekonomicznych jest

[1] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 13.

zmienność niewielu czynników (np. jednego) przy niezmienności pozostałych. W mikroekonomii założenie to określane jest za pomocą pojęcia *ceteris paribus*. Wszystkie cele przedsiębiorstw chcących osiągnąć sukces na rynku podporządkowane są celom długookresowym. W długim okresie występuje jednak zmienność wszystkich czynników. Najlepszym przy tym sposobem reagowania na turbulentne (zmienne) otoczenie jest rozwój.

Rozwój często kojarzony jest ze wzrostem. Pojęcia te stosuje się zamiennie, choć ich znaczenie różni się dosyć istotnie. Według J. Schumpetera wzrost gospodarki może wyrażać się „we wzroście liczby ludności i bogactwa"[2]. Układ gospodarczy nie ulega żadnym zmianom strukturalno-jakościowym, lecz tylko stopniowym zmianom ilościowym. Dokonujące się zmiany w gospodarce są bardzo drobne.

Żywiołowe i skokowe zmiany natomiast związane są z pojęciem rozwoju gospodarczego. Muszą być one badane według odrębnej procedury badawczej pozwalającej wyjaśnić wewnętrzne mechanizmy i siły napędowe tkwiące w zjawisku rozwoju gospodarczego. Dodatkowo przyjmuje się, że rozwój jest to umiejętność istnienia na rynku w długim okresie.

Na podstawie określonych przez Schumpetera definicji rozwoju i wzrostu gospodarki można pokusić się o zdefiniowanie pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa. Są to skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia[3]. Bardzo często przy tym pojęcie rozwoju utożsamiane jest z gospodarką dynamiczną, a wzrostu – ze statyczną.

Statyka stanowi zrównoważony system, w którym dokonują się niewielkie zmiany o ciągłym charakterze. W gospodarce statycznej obserwuje się stałe dążenie większości układów do równowagi. Ciągły charakter zmian umożliwia stosowanie w ekonomii liniowych metod ekonometrycznych. Podstawowym założeniem gospodarki statycznej jest występowanie określonych podmiotów gospodarczych (Schumpeter umownie nazywa te podmioty „gospodarzami"), których bazowym celem jest „jak najmniej stracić".

Sytuacja statyczna oznacza spokojne podążanie gospodarki utartymi szlakami, w czasie którego czynniki produkcji nie tworzą żadnych nowych połączeń i pozostają w ramach powiązań rutynowych, a ich stosowanie opiera się na tradycji i doświadczeniu płynącym z dotychczasowych metod wytwarzania. Najistotniejszą cechą tego stanu jest niewystępowanie poważniejszych zmian w technice produkcji i metodach gospodarowania, brak nowych, dotychczas nieznanych kombinacji czynników produkcji.

Podstawą dynamiki są zmiany o charakterze nieciągłym (skokowym). Zmiany dynamiczne powstające spontanicznie przeciwstawiane są statycznemu dążeniu do równowagi. Nieciągły charakter zmian nie pozwala na skuteczne stosowanie liniowych metod analizy. Analizowanie zmian skokowych jest trudne z powodu ich ograniczonej przewidywalności. Trudno jest ocenić nie tylko obszary zmian, ale również czas oraz natężenie ich występowania.

---

[2] J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 100.

[3] Z. Pierścionek, *Strategie... op.cit.*, s. 11.

Najlepszym sposobem reagowania na zmiany dynamiczne jest zarządzanie strategiczne, którego podstawową ekonomiczną instytucją jest przedsiębiorca (w przeciwieństwie do charakterystycznego dla statyki „gospodarza") potrafiący dostrzec te zmiany i wykorzystać je jako źródło innowacji. Sytuacja dynamiczna odznacza się rozwojem gospodarczym, tj. zmianą o charakterze nieciągłym, wywołaną realizacją nowych, nieznanych dotychczas kombinacji czynników produkcji. Cechą rozwoju jest jakościowa zmiana w gospodarce, powodująca wytrącenie jej ze stanu równowagi statycznej, nie wykazująca przy tym tendencji powrotu do stanu wyjściowego.

Analiza statyki i dynamiki otoczenia może stać się punktem wyjścia do oceny możliwości rozwojowych. Pojęcie gospodarki w ujęciu statycznym i dynamicznym można bowiem zawęzić do pojęcia rynku. O ile mówienie o statycznej i dynamicznej gospodarce może przysporzyć problemów percepcyjnych, o tyle mówienie o rynku statycznym (określanym np. jako rynek dojrzały lub kurczący się) czy dynamicznym (np. rynek rozwijający się) może ułatwić zrozumienie idei różnego charakteru zmian w gospodarce.

Pożądanym stanem otoczenia przedsiębiorstwa jest dynamika – co prawda skokowe zmiany otoczenia są trudno przewidywalne, lecz dają większe możliwości zmian w przedsiębiorstwach (zmian umożliwiających wzrost oraz rozwój) najczęściej poprzez tworzenie się krótkotrwałych nisz rynkowych. Istnieją dwie podstawowe koncepcje określania przyczyn dynamiki otoczenia.

Pierwsza, rozwinięta przez J.B. Clarka, uzasadnia wytrącanie gospodarki statycznej z równowagi dzięki działaniu sił zewnętrznych w stosunku do gospodarki. Można zaliczyć do tych sił takie czynniki, jak: warunki naturalne, skutki wojen, przemiany ustrojowe, zmiany ustawodawstwa i inne. Siły te wpływają na zmiany takich czynników, jak: ludność (jej liczba i struktura), kapitał, metody produkcji, organizacja przedsiębiorstw i gusty konsumentów[4].

Druga koncepcja, postulowana przez Schumpetera, zakłada generowanie rozwoju gospodarczego w samym systemie gospodarczym. Podstawową przyczyną są innowacje, to one wytrącają gospodarkę statyczną z równowagi i nie pozwalają jej wrócić do dawnego poziomu. Innowacje realizowane przez przedsiębiorców są podstawową siłą sprawczą generującą procesy rozwojowe.

Bardzo istotnym punktem rozważań o innowacjach jest rola przedsiębiorców będących innowatorami. Uważa się, że postawa ludzi, elementów składowych podmiotów gospodarczych, jest siłą sprawczą zaburzeń w gospodarce.

Dążąc do wyjaśniania procesów gospodarczych, należy wyjść od postępowania jednostki. Podstawowy problem w określaniu metody zachowań podmiotów gospodarczych polega na pojmowaniu i określaniu relacji zachodzących między twierdzeniami opisującymi zjawiska społeczne a twierdzeniami opisującymi zjawiska indywidualne. W psychologizmie pozytywistycznym i ekonomii subiektywnej przyjmuje się, że zjawiska społeczne są zdeterminowane ostatecznie przez zjawi-

[4] S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 54 i dalsze.

ska psychiczne, a zatem to, co jest prawdziwe dla poszczególnych jednostek, jest także prawdziwe w odniesieniu do całego społeczeństwa. Celem istnienia człowieka w tym ujęciu jest szczęście jednostki.

Przedstawiciele ekonomii klasycznej zakładali definiowanie człowieka gospodarującego – *homo economicus* – poprzez indywidualizm poznawczy. Twierdzili oni, że zachowaniem człowieka rządzi hedonizm wsparty egoizmem i materializmem. Owo ujęcie opiera się na przeświadczeniu, że każda jednostka ludzka dąży ze swej natury do osiągania przyjemności, a unikania przykrości.

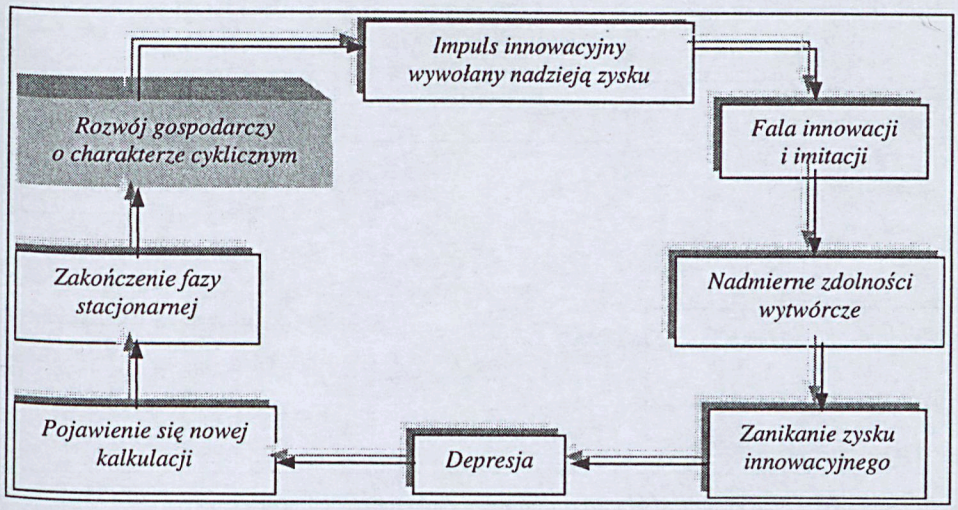
Stanowisko umiarkowane może dotyczyć dywersyfikacji postaw wśród jednostek społecznych, tzn. całe społeczeństwo nie musi działać jak jednostka, a jednostki nie do końca kierują się egoizmem i hedonizmem. W społeczeństwie może istnieć niehedonistyczny charakter motywacji, wpływający na działalność wyjątkowych jednostek, których zachowanie związane jest z poczuciem wypełniania „szczególnej misji". W jej trakcie pokonywanie trudności i podejmowanie nieuniknionego ryzyka staje się podstawą do samorealizacji. Obok jednostek szczególnych działają także jednostki odpowiadające klasycznemu ujęciu motywów działania człowieka. Równolegle z rozwojem ekonomii klasycznej popularność wśród naukowców zdobywała teoria elit. Podstawowym założeniem tej teorii dotyczącym ekonomii było przyznanie najważniejszej roli społecznej swoiście pojmowanemu przedsiębiorcy. Czynniki kształtujące jego etos można sprowadzić do pojęcia „ducha przedsiębiorczości" oraz psychospołecznych wymiarów egzystencji klasy średniej.

Na bazie tej właśnie grupy społecznej przedstawiciele teorii elit radzą budować społeczeństwo innowatorów, kształtując w ten sposób społeczną podstawę rozwoju. W Schumpeterowskiej analizie przemian ekonomiczno-społecznych elity, do których zalicza wywodzących się z klasy średniej intelektualistów, zajmują centralne miejsce. Na początku jest to elita arystokratyczna wypełniająca obowiązki polityczne, wyręczając w ten sposób nowo powstającą klasę średnią, umożliwiając tej ostatniej poświęcenie się bardziej gospodarczo nastawionym zajęciom. Inną elitę stanowią przedsiębiorcy tworzący ekonomiczne podstawy sukcesu gospodarki rynkowej. Mogą oni wywodzić się ze wszystkich środowisk.

Elitaryzm może być przydatny w wyjaśnieniu zjawiska rozwoju gospodarczego. Według Schumpetera istnieje wyjątkowa[5] siła o charakterze endogenicznym w systemie ekonomicznym, która jest przyczyną rozwoju gospodarczego. Siłą tą są innowacje tworzone przez poszczególnych przedsiębiorców – członków elit.

Analiza Schumpeterowskiego systemu pozwala ustalić zawarte w nim układy zależności przypominające swym charakterem sprzężenia zwrotne. Siłą napędową wszelkich procesów jest impuls początkowy. Proces innowacyjny ma charakter endogeniczny i samonapędzający – jego dynamika płynie z samego układu. W przypadku „ogólnego" układu innowacyjnego (patrz rys. 1.) impuls innowacyjny pochodzi z chęci zysku i wzbudza falę innowacji i imitacji. Rozpowszechnienie się innowacji powoduje zanik zysku innowacyjnego, co w rezultacie prowadzi do depresji. W okresie tym dokonują się procesy dostosowawcze. Pojawienie się nowej

[5] *Ibidem*, s. 56.



Rys. 1. Układ ogólnego endogenicznego rozwoju.
Źródło: S. Mikosik, Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 58.

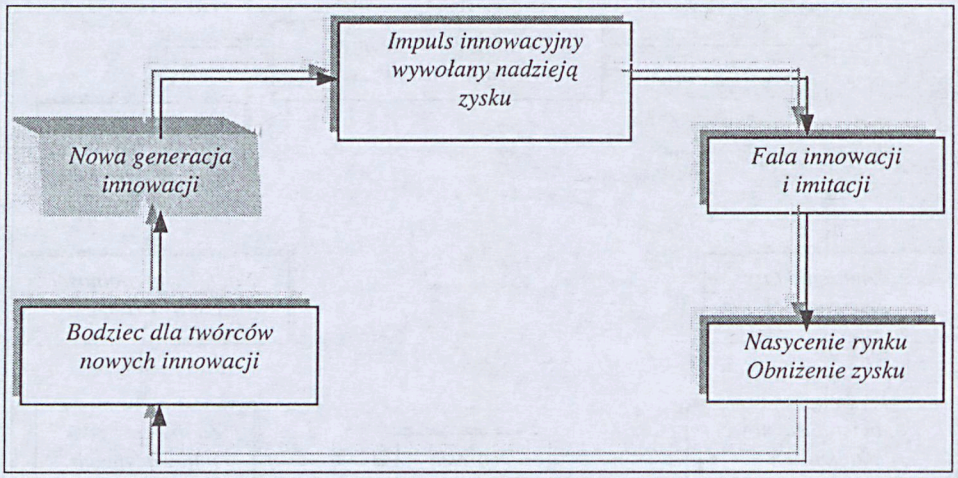
kalkulacji kończy fazę stacjonarną. Siły napędowe układu wywołują w efekcie rozwój gospodarczy o charakterze cyklicznym, który tworzy nowe warunki pojawienia się impulsu innowacyjnego. Warunki te pojawią się w zmienionej strukturze układu.

Inaczej przedstawia się układ „indywidualny" dotyczący danej branży, przedsiębiorstwa czy produktu (rys. 2.). Sam Schumpeter stwierdza, że gdyby nowe przedsiębiorstwa w naszym rozumieniu powstawały niezależnie od siebie, nie byłoby ani boomu, ani depresji jako zjawisk szczególnych, odrębnych, uderzających i powtarzających się[6]. Początek schematu jest identyczny jak w układzie „ogólnym". Następnie w układzie „indywidualnym" struktura i skala rynku decyduje głównie o rentowności. Obniżenie zysku stwarza bodźce do szukania nowych rozwiązań. Wówczas procesy przystosowawcze samoczynnie stają się innowacjami produktowymi. Ta specyficzna forma konkurencji rynkowej za pomocą innowacji zyskała miano konkurencji Schumpeterowskiej.

Porównując oba układy, można stwierdzić, iż występuje w nich zasadnicza zgodność. Makroekonomiczna teoria rozwoju wsparta jest mikroekonomiczną koncepcją indywidualnego przedsiębiorcy, w której innowacje i przedsiębiorczość dynamizują od wewnątrz gospodarkę rynkową. Połączenie podejścia mikroekonomicznego i makroekonomicznego opiera się na charakterze wpływu kumulujących się innowacji realizowanych przez poszczególnych przedsiębiorców na gospodarkę danego kraju.

Każde z tych zjawisk, szczególnie fala innowacji i imitacji, może wywołać odmienne skutki w zależności od rodzaju środowiska, w którym zjawiska te występu-

[6] J. A. Schumpeter, *op. cit.*, Warszawa 1960, s. 356.



Rys. 2. Układ indywidualnego endogenicznego rozwoju.
Źródło: S. Mikosik, Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 58.

ją oraz od reakcji otoczenia na zmiany dotyczące tych zjawisk. Gdy po zmianie jakiegoś elementu układu pozostałe adaptują się tylko do zmienionych warunków, są to „elementy dostosowujące się". Jeśli natomiast pojawi się element nowy lub reakcja dotychczas nieznana, mamy do czynienia z „elementem twórczym". Tego typu reakcje są charakterystyczne dla jednostek kreatywnych, do których zalicza się przedsiębiorców. Dodatkową cechą tych reakcji jest ich bardzo mała przewidywalność. Właśnie innowacyjny czynnik rozwoju w najwyższym stopniu decyduje o jego nieprzewidywalności. Określenie, że wystarczy wprowadzać innowacje, by móc stwierdzić istnienie rozwoju jest uproszczeniem metodologicznym umożliwiającym łatwiejszą ocenę przyczyn rozwoju. Ujęcie takie jest dopuszczalne za cenę uproszczenia rzeczywistości, czyli obniżenia walorów praktycznych analizowanego modelu.

Elementy rozwoju gospodarczego można podzielić na trzy zasadnicze grupy zbiorcze:

- zmiany w gustach nabywców (obecnie częściej stosuje się pojęcie zachowań nabywców),
- zmiany w zasobach produkcyjnych (utożsamiane ze wzrostem),
- nieciągłe, skokowe zmiany polegające na nowym sposobie wykorzystania czynników produkcji (tzw. nowe kombinacje) określane mianem innowacji.

Obserwacje życia gospodarczego pozwalają określić zależność zmian w gustach nabywców i pojawiania się nowych potrzeb. Nowe potrzeby pojawiają się wraz z powstawaniem nie istniejących dotychczas na danym rynku produktów lub rozwiązań technologicznych (np. nowy sposób dystrybucji). Zmiany w gustach nabywców wynikają więc z wprowadzanych innowacji. Jeśli są to innowacje absolutne, decydującą rolę w procesie wprowadzenia takiego produktu na rynek odgrywa producent (innowator). Jeśli natomiast nowa kombinacja czynni-

ków istnieje już gdzieś na świecie (innowacja wtórna) decydującą rolę we wprowadzeniu takiej innowacji odgrywają nabywcy. Ten problem zostanie poruszony w dalszej części opracowania.

Zmiany w gustach nabywców nie są dostatecznie ważne w skali całej gospodarki, aby stanowić istotne źródło odchyleń od równowagi gospodarczej. Ponadto, jeśli zmianom tym nie towarzyszą zmiany w poziomie dochodów (których one za sobą nie pociągają), sektor wytwarzający jest w stanie sam się do nich przystosować bez istotnych zmian w swojej strukturze[7] (w takim znaczeniu zmiany w gustach nabywców mogą być istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa).

Zmiany w zasobach produkcyjnych czyli wzrost gospodarczy, można sprowadzić do „czynników wzrostu" wyrażających się we wzroście ludności i bogactwa. Zmiana obu tych czynników ma charakter ciągły i dlatego ich wzrost lub spadek na jednostkę czasu są pochłaniane przez system bez widocznych zakłóceń. Przedstawione czynniki ze swej natury nie są w stanie generować procesu rozwoju; mogą tylko powodować ruch okrężny życia gospodarczego (potocznie nazywany wzrostem). Pomimo braku występowania zmian skokowych spowodowanych zmianami w gustach nabywców oraz we wzroście (definiowanym jako niewielka zmiana czynników produkcji) te właśnie czynniki stają się bazą do wprowadzania innowacji. Podstawowym czynnikiem rozwoju są właśnie innowacje, które jednak nie mogłyby występować bez zmian w składnikach produkcji oraz w gustach nabywców, które to czynniki traktowane są jako podstawowe grupy źródeł innowacji.

Gusty nabywców, wzrost gospodarczy oraz innowacje traktowane są jako czynniki rozwoju gospodarczego. Pierwsze dwa czynniki decydują o ilościowym charakterze rozwoju, innowacje są natomiast jakościowym czynnikiem rozwoju. Tematem tego opracowania jest jednak rozwój przedsiębiorstwa i wpływ tego rozwoju na strategie przedsiębiorstwa. Definiowanie rozwoju gospodarki za pomocą powyższych czynników może być analogicznie przeniesione na poziom przedsiębiorstwa, sektora czy też branży. W każdym z powyższych poziomów rynku gusty nabywców (zachowania nabywców), składniki produkcji oraz innowacje stanowią podstawę rozwoju każdego z tych szczebli. Ujęcie to pozwala także na ukazanie zależności rozwoju gospodarki od rozwoju pojedynczego przedsiębiorstwa. Ogólny rozwój gospodarki jest wypadkową indywidualnych kierunków rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego, zastanawiając się nad rozwojem gospodarczym, należy na zasadzie analogii wyjaśnić wpływ takich czynników rozwoju przedsiębiorstwa, jak zmiany w gustach nabywców i wzrost firmy (zmiana zasobów pracy) jako źródło trzeciego czynnika rozwoju – innowacji (na poziomie przedsiębiorstwa). Warto zaznaczyć, że między innowacjami i pozostałymi czynnikami rozwoju zachodzą sprzężenia zwrotne. Innowacje zależą od wzrostu, który tworzy dla nich bazę, natomiast rozwój, który generowany jest przede wszystkim za pomocą innowacji daje możliwości tworzenia nowych środków pracy, czyli wpływa bezpośrednio na wzrost, ale również na zmiany w gustach nabywców.

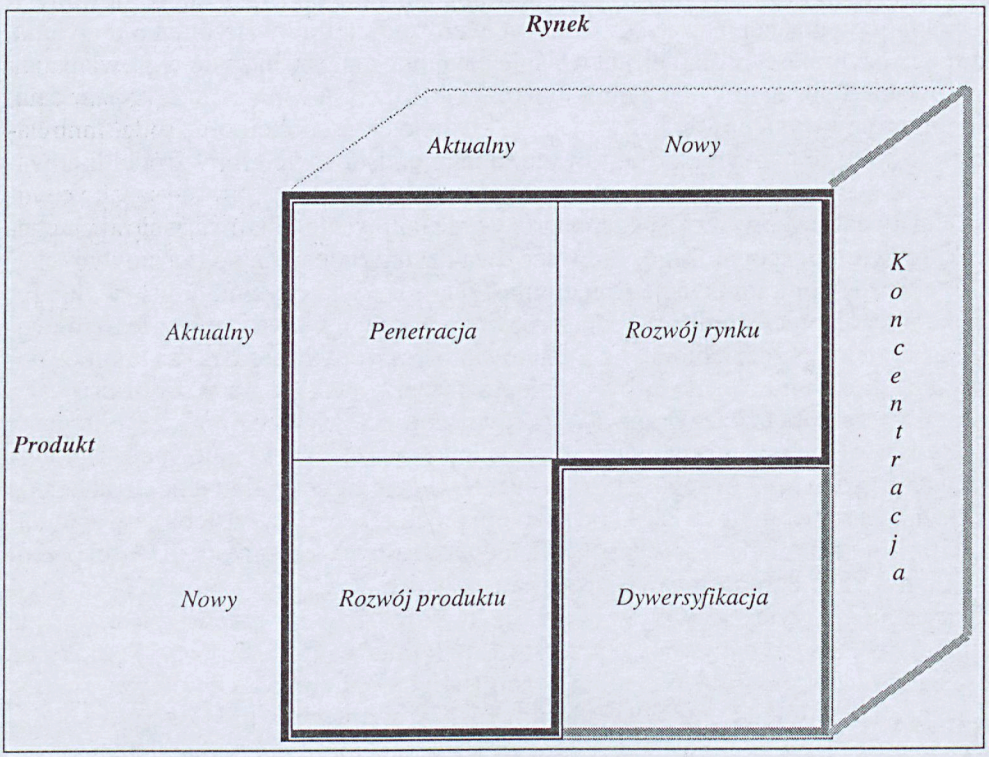
---

[7] J. A. Schumpeter, *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analisys of the Capitalist Process*, New York-London 1939, ss. 73-74.

2. Wzrost jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa

Wzrost można bardzo skrótowo określić jako niewielkie zmiany ilościowe. Przedmiotem zainteresowania w rozważaniach jest wzrost przedsiębiorstwa. Wzrost sektora nie jest prostą sumą wzrostów przedsiębiorstw w nim działającym. Wzrost bowiem jednego przedsiębiorstwa odbywa się często kosztem drugiego. Można jednak z pełną odpowiedzialnością stwierdzić, że gdyby żadne przedsiębiorstwo nie generowało wzrostu, nie można by było mówić o wzroście sektora, branży czy całej gospodarki. Warto więc określić możliwe sposoby osiągania wzrostu firmy (będziemy w tym opracowaniu pojęcia firmy i przedsiębiorstwa stosowali zamiennie). Sposoby te sprowadzają się do określenia normatywnych strategii wzrostu firmy. Wzrost jest *de facto* podstawowym celem zarządzania strategicznego.

Do ukazania możliwości określania wzrostu firmy pomocna może okazać się po pewnych modyfikacjach macierz H.I. Ansoffa inaczej nazywana macierzą produkt – rynek (rys. 3.)[8].



Rys. 3. Macierz Ansoffa (zmodyfikowana).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H.I. Ansoff, Strategies for Diversification, „Harvard Business Review" 1957, t. 35, s. 114 oraz D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, s. 100.

[8] Ph. Kotler, *Marketing. Zarządzanie, analiza, planowanie i kontrola*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 70 i dalsze.

Można wyróżnić trzy rodzaje wzrostu przedsiębiorstwa: wzrost intensywny, wzrost poprzez koncentrację (rozumianą jako wejście w alians z innym przedsiębiorstwem) oraz wzrost poprzez dywersyfikację. Kolejność podejmowania tych rodzajów strategii wzrostu można rozpatrywać wg kryterium zaangażowania kapitału, kryterium wzrostu ryzyka oraz powiększania potencjału rozwojowego. W najmniejszym stopniu zaangażowanie kapitału potrzebne jest w strategii penetracji, większe – w koncentracji, największe natomiast zapotrzebowanie na kapitał wyrażają przedsiębiorstwa zakładające w swym wzroście strategię dywersyfikacji. W tym samym kierunku rośnie też potencjał rozwojowy oraz ryzyko działalności (przede wszystkim w krótkim horyzoncie czasowym). W długim okresie niewykorzystanie nadarzających się okazji do poważniejszego rozwoju (strategie koncentracji i dywersyfikacji) może doprowadzić do porażki rynkowej przedsiębiorstwa. Także w strategiach należących do każdego z rodzajów wzrostu zaznacza się hierarchia wynikająca z powyższych kryteriów.

Na strategie wzrostu intensywnego składają się: penetracja, rozwój rynku oraz rozwój produktu; wzrost poprzez koncentrację można podzielić na: koncentrację wstępującą, zstępującą oraz poziomą; wzrost poprzez dywersyfikację składa się z: dywersyfikacji koncentrycznej, horyzontalnej (poziomej) oraz konglomeracyjnej. Takie ułożenie strategii nie jest przypadkowe. Przy braku występowania częstych nisz rynkowych takie zhierarchizowanie sposobów wzrastania przedsiębiorstw jest najczęstsze.

Wzrost poprzez koncentrację nie wynika z macierzy Ansoffa, lecz, stosując kryterium zaangażowania kapitału (i silnie skorelowane z nim kryterium ryzyka działalności), koncentracja powinna być zaliczona do strategii wzrostu firmy.

Strategie wzrostu intensywnego utożsamiać można z drogą rozwoju poprzez specjalizację[9].

Penetracja rynku jest strategią wzrostu polegającą na wzmożeniu działań na rynku, na którym dotychczas działa firma, zmierzających do zwiększenia sprzedaży obecnie wytwarzanych produktów. Zwyżka sprzedaży w ramach tej samej struktury może być osiągnięta przez lepszą obsługę, obniżkę ceny, intensyfikację działań marketingowych (przede wszystkim promocji sprzedaży i reklamy) – oddziaływających na nabywców z tego samego segmentu rynku. Penetracja rynku jest strategią defensywną, dającą niewielkie możliwości wzrostu (ale nie wymaga też dużych inwestycji i cechuje się ograniczonym ryzykiem porażki). Strategia penetracji jest najbardziej efektywna na rynkach rozwijających się (najczęściej nienasyconych).

Pierwotna wersja macierzy Ansoffa w polu definiowanym jako aktualny rynek i aktualny produkt zawiera strategię nazywaną penetracją. Sam Ansoff rozszerzył jednak owo pole do czterech strategii normatywnych: „nic nie robić", wycofania się, konsolidacji oraz penetracji.

Druga podstawowa, wg Ansoffa, opcja strategiczna określana mianem rozwoju rynku, polega na działaniach firmy zmierzających do podwyższenia sprzedaży

[9] Patrz: *Strategor, Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE Warszawa 1996, ss. 158-178.

obecnie wytwarzanego produktu poprzez wejście na nowe rynki. Można wyróżnić trzy rodzaje tej strategii:

1) ekspansja na nowy segment (segmenty) rynku tego samego w sensie geograficznym,

2) ekspansja na nowe terytorium z tą samą ofertą,

3) wejście do nowego kanału dystrybucji na obecnie obsługiwanym rynku.

Wejście do nowego segmentu na obecnym rynku terytorialnym wymaga znalezienia nowych zastosowań dla obecnie wytwarzanego produktu. Ewentualne rozszerzenie asortymentu powinno być zakwalifikowane do strategii rozwoju produktu. Wejście na nowe terytorium, szczególnie na rynki zagraniczne, związane jest z dużymi nakładami, lecz ryzyko wejścia na nowe rynki terytorialne może być ograniczane wnikliwymi badaniami marketingowymi. Wejście do nowego kanału dystrybucji utożsamiane jest często z nową formą sprzedaży tego samego produktu.

Strategia rozwoju produktu jest najbardziej kapitałochłonnym rodzajem działalności w zakresie wzrostu intensywnego. Ten rodzaj wzrostu często utożsamiany jest z innowacjami produktowymi. Możliwe warianty działania będą więc zawierały w założeniach stosowanie założeń innowacji. Pierwszym wariantem działania wg strategii rozwoju produktu jest dodanie do istniejącego produktu nowych właściwości. Na rynku samochodowym działanie takie może mieć swoje odzwierciedlenie w rozszerzeniu standardu istniejącego modelu (prawdopodobnie za parę lat poduszki powietrzne i ABS będą częścią standardu w każdym samochodzie). Większe zaangażowanie kapitału będzie miało miejsce w drugim wariancie rozwoju produktu – zmianie jakości. Na przykład, firma, pozostając na rynku samochodowym, wypuszcza różne modele tego samego samochodu (np. Renault Megane Coupe, Scenic, Classic czy Hatchback). Należy jednak pamiętać, że zmiana jakości nie zawsze oznacza jej poprawę (odbiorcom o wysublimowanym guście oferuje się zazwyczaj produkty o wysokiej jakości – najczęściej po wysokich cenach, na rynek masowy produkuje się wyroby o niższej jakości). Ostatnim wariantem rozwoju produktu jest produkcja substytutów, czyli zaspokajanie tej samej potrzeby w inny sposób.

Strategie wynikające ze wzrostu poprzez koncentrację oraz dywersyfikację zaliczane są do dywersyfikacyjnej drogi rozwoju[10].

Wzrost poprzez koncentrację (nazywany inaczej integracją) można podzielić na koncentrację wstępującą, zstępującą oraz poziomą. Podstawowym celem koncentracji jest obniżenie kosztów gospodarowania oraz poprawienie pozycji konkurencyjnej na rynku.

Koncentracja wstępująca (inaczej – w kierunku źródeł zakupu) polega na wejściu w alians z dotychczasowym dostawcą. Z tym rodzajem koncentracji mamy do czynienia, np. przy wykupywaniu plantacji kauczuku przez producenta, by wytwarzać opony do swych samochodów (np. General Motors w latach siedemdziesiątych). Koncentracja zstępująca (inaczej – w kierunku miejsc sprzedaży) to fuzja z dotychczasowym odbiorcą. Ten rodzaj koncentracji wymaga w stosunku do poprzedniego większego zaangażowania kapitału, ponieważ w gospodarce rynkowej

[10] *Op. cit.*, s. 169.

handel instytucjonalny (czyli końcowy szczebel obrotu towarowego) dysponuje sporym potencjałem kapitałowym. Nie jest łatwo wykupić przedsiębiorstwa silniejsze kapitałowo od siebie. Przykładem koncentracji zstępującej jest wykupienie towarzystwa leasingowego przez bank. Koncentracja pozioma to chyba najciekawszy rodzaj integracji. Polega on mianowicie na połączeniu się pod wspólnym zarządem przedsiębiorstw dotychczas ze sobą konkurujących. Lata 1997 i 1998 będą prawdopodobnie przez potomnych nazywane latami koncentracji poziomej. Doszło w tym okresie do fuzji takich światowych potentatów, jak: Mercedes i Chrysler, British Petrolium i Amoco, Price Waterhouse i Coopers&Lybrand czy też polskich przedsiębiorstw: Lech Browary Wielkopolski S.A. i Browary Tyskie S.A. oraz wielu firm z najróżniejszych branż. O ile w przypadku koncentracji wstępującej i zstępującej nie powinno być żadnych problemów z podpisaniem umowy założycielskiej, o tyle w przypadku koncentracji poziomej połączenie dwóch konkurentów może doprowadzić do zmiany sytuacji monopolistycznej na rynku. Do fuzji może więc nie dojść ze względu na możliwość interwencji urzędu antymonopolowego.

Ostatnim rodzajem strategii wzrostu wynikającym z macierzy Ansoffa jest strategia dywersyfikacji. Ciekawa jest sama nazwa, która wywodzi się z terminologii wojskowej (podobnie jak pojęcie strategii i taktyki). Nie używa się w wojsku pojęcia dywersyfikacji, lecz najbardziej zbliżonym słowem jest dywersja. Jedno ze znaczeń dywersji określa ją, jako: „działanie na terytorium nieprzyjaciela dążące do dezorganizacji systemu dowodzenia w celu uniemożliwienia jego zamiarów”[11]. W języku potocznym dywersyfikacja kojarzona jest ze zmianami postępowania. W ekonomii stosuje się trochę bardziej rozbudowane definiowanie tego ujęcia. Ze strategią dywersyfikacji z pewnością będą wiązały się zmiany oraz działanie na nowych obszarach. Podobne będą też przyczyny dywersji w znaczeniu wojskowym i dywersyfikacji w znaczeniu ekonomicznym – niemożność efektywnego działania w normalnych warunkach. Inne będą natomiast cele. W przypadku przedsiębiorstwa nie będzie więc chodzić o dezorganizację systemu, np. dowodzenia nieprzyjaciela, lecz o lepsze w nim ulokowanie się dzięki bardziej efektywnemu zaangażowaniu kapitałów w nową dziedzinę w porównaniu z dotychczasowym ich wykorzystaniem. Najogólniej dywersyfikacja oznacza wejście do innej branży (bądź działania, które mają powiązanie marketingowe lub operacyjne z dotychczasową branżą, ale mogą być też podjęte w innej branży). Poprzez wejście do innej branży należy rozumieć wytwarzanie produktów z innej branży lub (w przypadku przedsiębiorstw handlowych) wprowadzenie do oferty produktów z nowej branży, lub przebranżowienie). W przypadku strategii dywersyfikacji posłużymy się dodatkowym kryterium – aktualności technologii.

Dywersyfikacja koncentryczna jest wejściem do nowej branży na bazie dotychczasowej technologii. Przykładem takiego działania może być wejście do branży komputerowej przedsiębiorstwa produkującego dotychczas płyty kompaktowe z muzyką (oferowanie programów na krążkach CD-ROM). Wówczas płyty kompaktowe są tylko nośnikami (czyli pojedynczymi cechami produktu), rdzenie obu pro-

[11] *Encyklopedia popularna*, red. A. Karwowski, wyd. 7, PWN Warszawa 1982, s. 180.

duktów różnią się jednak dosyć istotnie (w dotychczasowej działalności jest nim zaspokojenie potrzeb duchowych, w drugiej – informowanie i narzędzia jego obróbki). Dywersyfikacja horyzontalna polega na wejściu do zupełnie innej branży, w której produkuje się na bazie nowych (dla przedsiębiorstwa) technologii produkty powiązane operacyjnie lub marketingowo z dotychczasową ofertą. Jeśli browar, którego statutową działalnością jest warzenie piwa zdecyduje się na stworzenie działu produkcji butelek, puszek lub keg (produktów powiązanych operacyjnie z dotychczasowym produktem browaru), albo jeśli zacznie produkować kufle ze swoim logo lub „wafelki" pod te kufle (produkty powiązane marketingowo z dotychczasowymi produktami), to będziemy mieli do czynienia z dywersyfikacją horyzontalną. Jeśli natomiast browar wykupiłby dotychczasowego dostawcę pojemników do piwa lub producenta gadżetów reklamowych, byłaby to koncentracja wstępująca. Ostatnim wreszcie rodzajem dywersyfikacji jest dywersyfikacja konglomeracyjna. Wtedy nowa działalność nie wiąże się w żaden sposób z działalnością dotychczasową. Strategia taka wymaga ogromnych nakładów kapitałowych i jest jednocześnie obciążona największym ryzykiem porażki (nie możemy w prosty sposób korzystać z dotychczasowych doświadczeń z branży, w której aktualnie działaliśmy). Podstawą takiej strategii jest bardziej efektywne wykorzystanie kapitałów w nowej branży niż w dotychczasowej, często charakteryzującej się wysokim poziomem walki konkurencyjnej. Wzrost zagrożeń w obecnym otoczeniu przedsiębiorstwa może doprowadzić do rozszerzenia działalności na inne branże, a w dłuższym horyzoncie czasowym – do wycofania się z pierwotnej branży. Przykładami zastosowania wspomnianej ścieżki wzrostu mogą być strategie takich przedsiębiorstw, jak: Yamaha (motocykle, sprzęt audiofilski, wysokiej klasy sprzęt muzyczny) czy też korporacja Matsushita, sprzedająca swe produkty pod takimi markami jak: TDK (kasety video i magnetofonowe), Panasonic (telewizory, odtwarzacze wideo, walkmany, discmany) i Technics (sprzęt audiofilski).

Wzrost jest powolnym sposobem powiększania przedsiębiorstwa. Polega on przede wszystkim na stopniowym powiększaniu czynników produkcji, ale według dotychczasowych, sprawdzonych metod. Prawidłowo zaplanowany wzrost może pomóc firmie przetrwać w zmiennym otoczeniu. Wzrost daje możliwości kumulowania kapitału, który może stać się podstawą do wprowadzania jakościowych zmian w przedsiębiorstwie. Dlatego, by móc mówić o pełnym rozwoju należy wprowadzać w przedsiębiorstwie innowacje. To one w decydującym stopniu dają możliwość nie tylko szybkiego reagowania na zmiany, ale także ich kreowania. Przedsiębiorstwo, które kreuje zmiany ma niejednokrotnie niepowtarzalną szansę pierwszego zetknięcia się ze zmianą i jako pierwsza może zacząć je kontrolować. Należy jednak pamiętać, że jedna zmiana powoduje dalsze, przez co predyktywność zdarzeń obniża się.

3. Innowacje jako sposób na sukces

Nie została stworzona jednolita terminologia z zakresu innowacji, nie zostały jeszcze wytyczone zadania ani nawet postulaty dotyczące zakresu badań i metod badawczych tej dziedziny wiedzy, nie przebrnięto przez fazę zdecydowanie rozproszonych studiów i badań oraz nie zostały podjęte próby wyjaśnienia rozbieżności i wypełnienia luk w aktualnym stanie wiedzy.

Oczywistym i bezspornym jednak faktem jest konieczność skutecznego wprowadzania coraz to nowszej generacji innowacji. Według Druckera innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. Można ją przedstawić jako dyscyplinę, można się jej nauczyć, można ją praktykować. Przedsiębiorcy powinni w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów, wskazujących na okazję do skutecznej innowacji. Powinni także znać i stosować zasady skutecznej innowacji[12].

Odmiennie definiuje innowacje Schumpeter. Nie stosuje on bowiem składni typowej dla definicji, lecz nazywa sytuacje, które są innowacjami, mianowicie:

- wprowadzenie nowego produktu (lub nowego gatunku produktu);
- wprowadzenie nowej metody produkcji;
- otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była dotąd reprezentowana, bez względu na to, czy rynek ten wcześniej istniał czy też nie;
- zdobycie nowego źródła surowców i półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy rynek ten istniał wcześniej czy też nie;
- wprowadzenie zmian w organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub jej złamanie[13].

Ujęcie przedmiotowe innowacji wg tej definicji obejmuje wszelkie zmiany o charakterze technicznym i ekonomicznym. Natomiast zakres czasowy jest bardzo wąski – innowacja to wyłącznie pierwotna realizacja wynalazku, pierwsze wprowadzenie go w życie (do produkcji, organizacji lub na rynek). Tak powstała klasyczna już dziś „triada Schumpetera"[14]: wynalazek (invention), innowacja (innovation) i imitacja (imitation). Oba ujęcia: Druckerowskie i Schumpeterowskie będą potrzebne w wyjaśnieniu istoty innowacji. O ile Schumpeter dokładnie określa sytuacje, w których mogą powstawać innowacje absolutne (tzn. takie wynalazki, które zostają wprowadzone pierwszy raz na jakimkolwiek rynku światowym), o tyle Drucker definiuje innowacje jako celowe wyszukiwanie okazji do wprowadzenia nowości. Podstawowym rodzajem innowacji Druckerowskiej jest innowacja wtórna (tzn. powielenie lub zaadaptowanie do nowych warunków rozwiązań już istniejących).

Definicji innowacji jest wiele – niektóre traktują zakres obejmowany przez innowacje bardzo szeroko (np. Kotler[15], Knight[16]), inne nadają innowacjom charak-

[12] P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992; s. 29.
[13] J. A. Schumpeter, *Teoria...*, *op. cit.*, s. 104.
[14] R. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 25.

ter krótkotrwały, a przez to wąski (np. Freeman[17], Mansfield[18]).

Oprócz jednoznacznego zdefiniowania innowacji równie ważne zdaje się być określenie źródeł innowacji. Joan Robinson, uznając to za rzeczywisty problem, stwierdziła, że „łatwiej pokazać co jest innowacją niż ją zdefiniować"[19]. Otóż o ile definicje innowacji nie są jednoznaczne, o tyle ich źródła dają się logicznie sklasyfikować.

P. Drucker wyszczególnia ponadto innowacje systematyczne i spontaniczne, określając te pierwsze jako cel efektywnego przedsiębiorcy i definiując je jako śledzenie źródeł okazji do innowacji[20]. Dzieli on źródła innowacji w zależności od tego, czy znajdują się one wewnątrz, czy też na zewnątrz – w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Są cztery źródła innowacji występujące wewnątrz organizacji niezależnie od jej statusu: to, co nieoczekiwane (nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie lub zdarzenie zewnętrzne), niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej, innowacja wynikająca z potrzeb procesu, nieprzewidziane zmiany w strukturze przemysłu i rynku.

Drugi zbiór źródeł, zależnych od otoczenia, obejmuje trzy elementy. Są to: demografia, zmiany w postrzeganiu, nastrojach i wartościach oraz nowa wiedza.

Objętość opracowania nie pozwala na dokładne zgłębienie problematyki tak istotnej z punktu widzenia praktycznego wykorzystania innowacji jak wyszukiwanie okazji do ich wprowadzenia, czyli źródeł innowacji.

Źródła innowacji dają początek procesom ich wprowadzania. W dalszej części artykułu będziemy zastanawiać się nad dalszym zarządzaniem innowacjami oraz nad pewnymi stałymi zjawiskami charakterystycznymi dla tej problematyki.

Zjawiska innowacyjne obejmują nie tylko ostateczny efekt realizacji określonego rozwiązania technicznego (rzeczowe rozumienie innowacji), lecz także etapy poprzedzające powstanie innowacji (czynnościowe rozumienie innowacji). P r o c e s e m i n n o w a c y j n y m będziemy więc nazywać zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, które obejmują swym zakresem nowe lub zmodyfikowane wyroby, procesy oraz zmiany organizacyjne[21]. Definicja ta uwzględnia przede wszystkim prace rozwojowe towarzyszące tworzeniu innowacji oraz jej pierwsze wprowadzenie na rynek. Trzeba jednak uświadomić sobie, że innowacja przyniesie pełne efekty w skali globalnej dopiero wtedy, gdy wszyscy, a przynajmniej zdecydowana większość potencjalnych naśladowców, wdrożą dany produkt czy technologię. Zjawisko to zyskało miano dyfuzji innowacji i jest traktowane jako dopełnienie pojawia-

---

[15] Patrz Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 322.

[16] Patrz : A. P a r v i, *Strategia innowacyjna przedsiębiorstwa w liberalnej gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe WSP w Opolu, Opole 1993, s.39.

[17] Patrz Ch. F r e e m a n, *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982, s. 7.

[18] Patrz E. M a n s f i e l d, *Industrial Research and Technological Innovation*, W. W. Norton, New York 1968, s. 83.

[19] J. R o b i n s o n, *Economic Philosophy*, London,1983; ss. 7-8.

[20] P. D r u c k e r, *op. cit.*, s. 43 i nast.

[21] W. K a s p e r k i e w i c z, *Systemy funkcjonowania gospodarki a innowacje*, Wyd. UŁ, s. 21.

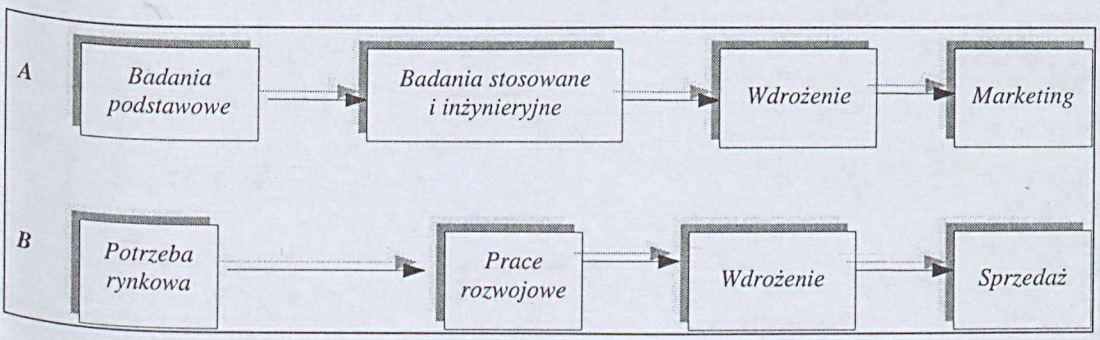
jących się innowacji technicznych. Procesy powstawania innowacji i ich dyfuzji razem tworzą całość zjawisk postępu technicznego w gospodarce.

W literaturze można znaleźć opisy różnych typów modelu procesu innowacyjnego, charakterystycznych dla gospodarki rynkowej. Wczesne modele procesu innowacyjnego kładły nacisk na przyczynową rolę osiągnięć naukowo-technicznych i były – generalnie – liniowe. Pierwszym z tradycyjnych typów modeli innowacyjnych jest model innowacji „pchanej" przez naukę (*science push* – rys. 4.A). Zgodnie z nim osiągnięcia w sferze badań podstawowych prowadzą do rozwoju techniki przemysłowej, która z kolei powoduje wypływ nowych produktów i procesów technologicznych na rynek. Model ten zakłada bardziej lub mniej pasywną rolę użytkownika, a rynek jest po prostu odbiorcą rezultatów naukowo-technicznego wysiłku przedsiębiorstwa.

Aby osiągnąć sukces, opierając się na tym modelu, przedsiębiorstwo musi przede wszystkim śledzić rozwój badań podstawowych i samo utrzymać dość znaczny potencjał prac rozwojowych. Podstawowe założenie modelu brzmi: im więcej jest B + R (badań i rozwoju), tym więcej jest innowacji. Polityka bazująca na takim modelu kładzie nacisk na czynniki podażowe (nowe rozwiązania naukowo-techniczne), ignorując w zasadzie rolę czynników popytowych (rynkowych).

Od połowy lat sześćdziesiątych naszego wieku, głównie pod wpływem rosnącej liczby analiz empirycznych i opisów ówczesnych innowacji, zaczęła być akcentowana rola, jaką w procesie innowacyjnym odgrywają odczuwane potrzeby nabywców. Zostało to ujęte w formie liniowego modelu innowacji „ciągnionej" przez rynek (*demand pull* – rys. 4.B). Zgodnie z tym modelem innowacje techniczne powstają jako rezultat dostrzeżonych i zazwyczaj przejrzyście wyartykułowanych potrzeb nabywców.

Każdy z zaprezentowanych modeli ma wiele zalet; żaden nie jest jednak pozbawiony wad. W związku z tym w końcu lat siedemdziesiątych zarówno modele innowacji „pchanej" przez naukę, jak i „ciągnionej" przez rynek były coraz powszechniej traktowane jako skrajne i niezbyt typowe przykłady bardziej ogólnego



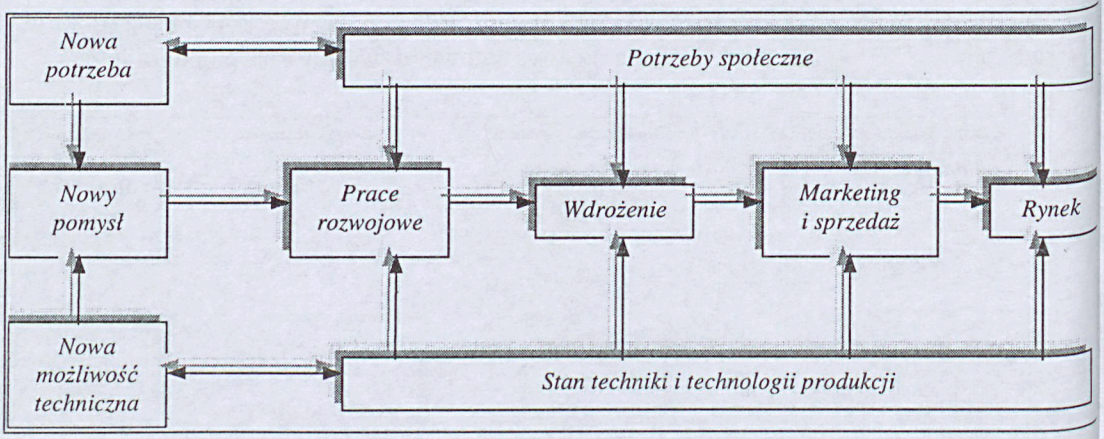
Rys 4. Tradycyjne modele procesu innowacyjnego;
A: model „science push",
B: model „demand pull".

Źródło: R. Rothwell, P. Gardiner, The Role of Design in Product and Progress Change, *„Design Studies" 1983 nr 3.*

procesu sprzęgania się nauki, techniki i rynku. Liniowe procesy innowacyjne należą już do przeszłości. Dzisiaj powszechnie przyjmuje się, że więcej B+R nie musi oznaczać więcej innowacji.

Bardziej reprezentatywnym modelem procesu innowacyjnego w praktyce jest tzw. model sprzężeniowy (rys. 5.). Zgodnie z nim innowacja może być traktowana jako logicznie sekwencyjny, chociaż niekoniecznie ciągły proces, który można podzielić na ciąg funkcjonalnie odrębnych, lecz sprzężonych i współzależnych faz[22]. Taki proces reprezentuje połączenie możliwości technicznych z potrzebami rynkowymi w ramach przedsiębiorstwa innowacyjnego. Model sprzężeniowy sugeruje, że nie ma szczególnego znaczenia, czy pomysł nowego wyrobu powstaje w wyniku pojawienia się nowej możliwości technicznej, czy w rezultacie rozpoznania nowej potrzeby rynkowej, czy jest kombinacją obu przyczyn (najczęstsze). Istotnym czynnikiem innowacji jest sprzęganie przez przedsiębiorstwo możliwości technologicznej z potrzebami rynku na możliwie najwcześniejszym etapie procesu innowacyjnego. W modelu tym użytkownik jest wciągnięty w przebieg owego procesu, specyfikując swoje zmieniające się wymagania pod adresem innowatora. Warto też zauważyć, iż konsumenci, czy też rynek ma decydujący wpływ na dyfuzję innowacji wtórnych, na ich adaptację do nowych warunków. Często podstawowym uwarunkowaniem tworzenia innowacji pochodnych (w stosunku do innowacji pierwotnych) są właśnie potrzeby nabywców. Jednak przełomowe i decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa znaczenie, nie tylko w zakresie nowej jakości wykorzystywania danego rozwiązania (produktu, technologii, idei), ale też tworzenia nowych potrzeb rynkowych mają innowacje absolutne (zależne w najwyższym stopniu od stanu techniki i technologii produkcji).

Rola rynku przejawia się jednak nie tylko w ujawnianiu nowych potrzeb, ale także, a może przede wszystkim w weryfikowaniu wynalazków. Innowację bo-



Rys. 5. Model sprzężeniowy procesu innowacyjnego

Źródło: R. Rothwell, W. Zegveld, Reindustrialization and Technology, Longman, London 1985

[22] R. Rothwell, P. Gardiner, *Innovation and Re-Innovation. A Role of the User*, Technovation 1985, s. 3.

wiem można zdefiniować, analizując model sprzężeniowy jako pozytywne zweryfikowanie nowego pomysłu (wynalazku) przez rynek. Należy pamiętać, że wiele wynalazków staje się innowacjami dopiero po latach, gdy rynek dojrzeje do ich zaakceptowania.

Teoria innowacji jest problemem złożonym. Analiza tego elementu rozwoju jest utrudniona nie tylko przez brak jednoznaczności w definiowaniu samego pojęcia, ale także dlatego, że innowacje bezpośrednio związane są ze zmianami. Zarządzanie procesem innowacyjnym napotyka na rozmaite trudności zarówno natury percepcyjnej, jak również *stricte* ekonomicznej. Borykamy się w naszej rzeczywistości gospodarczej z takimi problemami, jak inwestowanie w dotychczasowe dziedziny, które dobrze znamy, czy też w nowe, których dokładne rozpoznanie wiąże się z wydatkowaniem czasu, energii i kapitału. Innowacje są ryzykowne, ale jednocześnie dają gwarancję rozwoju długookresowego. Problem w samym definiowaniu pojęcia innowacji oraz w określaniu strategii innowacji polega na tym, że każda prawie branża charakteryzuje się własnym zespołem uwarunkowań. Proces wprowadzania innowacji jest bardzo wrażliwy na warunki początkowe. Jeśli każda branża różni się uwarunkowaniami, także potencjalne innowacje będą się różnić od siebie.

Działanie według utartych schematów przynosi korzyści w gospodarce ustabilizowanej i w krótkim horyzoncie czasowym. Należy jednak pamiętać, że w długim czasie następuje zmienność wszystkich czynników, a zmienność jest źródłem innowacji – należy ją tylko umiejętnie wykorzystać. Myśląc więc o przetrwaniu przedsiębiorstwa w długim okresie, powinniśmy poznać podstawowy instrument reagowania na zmiany i kreowania ich – innowacje, nie zapominając o poszerzaniu zaplecza innowacji, jakim są czynniki produkcji i dobrze rozpoznane zachowania i potrzeby nabywców. Innowacje są podstawową determinantą działań strategicznych, choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Nie zdajemy sobie sprawy, że istnienie większości przedsiębiorstw związane jest z możliwością wprowadzania innowacji. Gdy te możliwości wyczerpują się dni przedsiębiorstwa są policzone. Innowacje pozwalają firmie istnieć, ale też przedsiębiorstwa istnieją po to, by (w ogromnej większości) wprowadzać innowacje.