

## Rynkowe oraz organizacyjne uwarunkowania procesów innowacyjnych

Krzysztof Łobos

*W artykule podjęto próbę wyróżnienia pewnych podstawowych typów innowacji, to znaczy innowacji strategicznych oraz marketingowych, a także osadzenia ich w kontekście cyklu życia segmentu rynkowego. Autor wiąże wyróżnione typy innowacyjności z typami strategii rynkowych, charakterystycznych dla poszczególnych etapów rozwoju segmentów rynkowych. Rozważane są też problemy ich implementacji, głównie w kontekście narzędzi strukturalno-organizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem sieci międzyorganizacyjnych.*

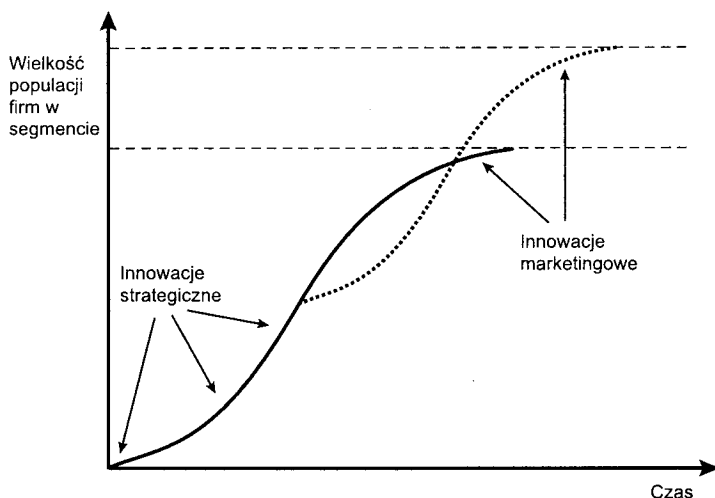
Innowacja jest złożonym zjawiskiem posiadającym kilka istotnych wymiarów. Obok technicznego, społecznego czy kulturowego, posiada także wymiar rynkowy. Innowacje o znaczeniu strategicznym kreują nowe rynki bądź ich segmenty lub też radykalnie zmieniają warunki konkurowania w tych, które już istnieją. Przykładem innowacji strategicznej było pojawienie się cyfrowych aparatów fotograficznych, które utworzyły zupełnie nowy segment rynku sprzętu fotograficznego bądź też innowacyjna sprzedaż bezpośrednia komputerów przez firmę Dell, która przyczyniła się do dynamicznego rozwoju firmy, lecz również zmieniła zupełnie sposób konkurowania w tej branży oraz rozmiary samego rynku. Innowacje o charakterze marketingowym (lecz zarazem operacyjnym), pozwalają z kolei utrzymać zainteresowanie klientów produktem dojrzałym i odróżnić się od konkurencji. Występują one zdecydowanie częściej, mają poniekąd charakter pozorny, lecz również silnie oddziałują na rynkową rzeczywistość. Przykładem innowacji marketingowych o charakterze operacyjnym jest wprowadzanie zmian w sposobach opakowań, wzornictwie produktów, sposobach reklamy i promocji. Niektóre radykalne zmiany, np. kanałów dystrybucji czy sposobów obsługi klienta, pomimo iż posiadają rodowód marketingowy, zmieniają warunki konkurowania na rynku (w segmencie rynku) i mogą zostać określone jako strategiczne. Zdaniem autora innowacje obydwu typów nie pojawiają się przypadkowo i chaotycznie, lecz w sposób uporządkowany.

### Logika strategicznych i marketingowych innowacji

Najbardziej syntetycznie rzecz ujmując, można stwierdzić, iż innowacja strategiczna, w której upatruje się szansę na rozwój nowego rynku czy jego segmentu, zapoczątkowuje swoistą burzę innowacyjną. Pojawiają się wówczas liczne odmiany i wersje produktów, których zadaniem jest testowanie potrzeb i potencjału rynku. Zmiany te są generowane przez rosnącą stale liczbę firm

naśladujących i doskonalących strategiczną innowację. Przykładem może być wprowadzanie istotnych zmian technicznych do telefonów komórkowych (np. połączenia z internetem, gry, zdjęcia cyfrowe, kolorowe wyświetlacze). Rosnąca podaż zmienia charakterystykę rynku, który staje się coraz bardziej stabilny, a zaakceptowana przez konsumentów oferta wpisuje się w nowy rynkowy krajobraz. Stabilizuje się zarówno liczba firm w segmencie zapoczątkowanym przez innowację strategiczną, jak i poziom innowacyjności. Pojawiają się też liderzy rynkowi, których obecność zniechęca potencjalnych konkurentów. Fazę tę moglibyśmy określić jako fazę dojrzałości rynku. W kolejnej fazie, fazie nasycenia, w danym segmencie pojawiają się głównie innowacje o charakterze marketingowym. Nowe sposoby sprzedaży, opakowania, detale designerskie itp. podtrzymują zainteresowanie standardowym już produktem. Rynek taki z czasem stagnuje, bądź też pojawia się kolejna przełomowa innowacja, otwierająca nowe możliwości dla dotychczasowych operatorów w branży oraz nowych konkurentów. Nowym segmentem rynku telekomunikacyjnego był oczywiście, rozwijający się obecnie burzliwie, rynek telefonii komórkowej.

Rozwój nowego segmentu rynku (w kategoriach nasilającej się konkurencyjności rynku) oraz pojawianie się na jego tle innowacji o charakterze strategicznym i marketingowym prezentuje poniższy rysunek.



Rys. 1. Pojawianie się podstawowych rodzajów innowacji na tle ewolucji populacji firm w ramach niszy rynkowej. Źródło: opracowanie własne na podst. A. Kieser, *Organisationstheorien*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 1995, s. 245; krzywą przerywaną oznaczono pojawienie się nowego segmentu rynku wskutek komercjalizacji kolejnej, przełomowej, strategicznej innowacji, łączna granica nośności rynku to wyżej położona przerywana linia pozioma, podczas gdy położona niżej - ustala granicę nośności rynku bez nowego segmentu (przed wprowadzeniem nowego segmentu).

Wyjaśnienie samego przebiegu krzywej przedstawionej na rys. 1 jest na gruncie teorii *organizational ecology* (Kieser 1995: 239 - 252) następujące: funkcjonowanie nowego rynku (jego segmentu) rozpoczyna się od wprowadzenia innowacyjnego

produktu na rynek. Takimi produktami były swojego czasu np. włókna sztuczne, elektronika użytkowa, wspomniane aparaty cyfrowe, a w naszym kraju w ostatnich latach chociażby okna z PCV. Zauważmy, że na samym początku rozwoju nowego segmentu rynku tylko niewielka liczba firm ma możliwość wejścia z innowacyjną ofertą na rynek, większość nie posiada bowiem odpowiedniego know-how (Kieser 1995: 245). Liczba firm działających na takim rynku jest więc bardzo mała. Jeśli rynek akceptuje innowacyjny pomysł – rozwija się. Inne firmy przystępują do niego, bowiem otwierają się możliwości inwestowania. Liczba firm zwiększa się wraz z podażą dobra na rynku. Produkt staje się przez to bardziej masowy i coraz większa liczba konsumentów zaczyna uświadamiać sobie korzyści płynące z jego nabywania. Rozwijają się też liczne odmiany produktu. Gęstość konkurencji w niszy nie rośnie jednak w nieskończoność, istnieje bowiem tzw. granica nośności, czyli podaż, która mieści się na danym rynku przy określonym efektywnym popycie (jest ona na rysunku oznaczona przerywaną linią poziomą). Wówczas to podaż jest bardzo duża, choć liczba firm może spadać przez oligopolizowanie rynku. Ceny danego dobra spadają, choć na początku rozwoju niszy mogą być wysokie.

## **Strategie rynkowe związane z rozwojem segmentu rynku i różnymi typami innowacyjności**

Można z powodzeniem analizować zasadność stosowania różnych typów strategii na poszczególnych etapach rozwoju segmentu rynku i związanych z różnymi typami innowacyjności. Otóż stosunkowo mała ilość firm funkcjonujących (i wraz z tym niska podaż) w początkowym stadium rozwoju segmentu powoduje, że rywalizacja konkurencyjna jest bardzo słaba. Jeśli firma posiada innowacyjny produkt, to raczej nie powinna angażować się w walkę przez obniżanie ceny, lecz szybko opanowywać rynek. Ten bowiem nie jest jeszcze zapełniony. Firmy powinny więc na tym etapie inwestować przede wszystkim w jego rozwój i sprzedawać innowacyjny produkt możliwie szeroko, na wielu rynkach. Istotne jest raczej tworzenie regionalnych przedstawicielstw, a nie inwestowanie w kosztowne i wydajne linie produkcyjne. Te ostatnie obniżają wprawdzie koszty jednostkowe, ale innowacyjny produkt nie musi być koniecznie tani (i z reguły tani nie bywa), choć zdarzają się w tym względzie wyjątki (Dean 1950). Na tym etapie należy też dbać o rozszerzanie i zmianę asortymentu, gdyż niepewność co do akceptacji nowego produktu przez rynek jest wysoka. Strategią sukcesu w takich warunkach powinna być więc strategia realizowania innowacji i ekspansji terytorialnej. Określa się ją często jako strategię typu R (nazwa zaczerpnięta z bioekologii) (Brittain i Freeman 1980).

Sytuacja zmienia się wraz z dojrzewaniem niszy. Rynek stabilizuje się, a konkurentów przybywa. Znane są już wówczas liczne odmiany produktów, które są przez rynek akceptowane (efekt strategicznych innowacji pierwszej fazy rozwoju segmentu rynku) i stąd też względna stabilizacja. Wciąż jednak pojawiają się nowe produkty, będące udoskonaleniem już istniejących. Sytuacja taka ma miejsce na przykład w przemyśle kosmetycznym czy w niektórych niszach przemysłu farmaceutycznego. Tutaj strategią sukcesu jest posiadanie względnie już stabilnej, szerokiej oferty rynkowej, czyli dywersyfikacja. Istotne jest przy tym dążenie do wysokiej jakości i efektywności produkcji, rozumianej głównie jako uzyskiwanie niskich kosztów jednostkowych. Obniżka kosztów jest ważna wobec

rosnącej konkurencji. Stopniowo istotne stają się więc inwestycje w wydajne linie produkcyjne i kadre zarządzającą. Szeroka oferta rynkowa wynika z kolei z wciąż istniejącej na takim rynku niepewności co do zbytu danego produktu. Firmy na tym etapie bardzo często analizują ruchy konkurencji i, zamiast same kreować innowacje, naśladują skutecznie realizowane już przez innych strategie produkt – rynek. Ważna jest więc szerokość oferty, ciągle monitorowanie konkurencji i jej naśladowanie, a także dbałość o coraz niższe koszty wytwarzania. Strategia taka może być określana jako strategia typu K o szerokiej domenie (Zamutto 1988: 109).

Kiedy natomiast gęstość niszy jest bardzo duża i jest ona „nasycona”, np. w branży nawozów sztucznych, petrochemii czy szeregu produktów masowej konsumpcji, ważna staje się – w obliczu bardzo nasilonej konkurencji (dużej podaży przy tej samej bądź mniejszej liczbie dużych firm) – przede wszystkim niska cena produktu. Nie są wprowadzane kosztowne innowacje strategiczne (realne, dające odmienną wartość), gdyż rynek jest czuły cenowo. Strategią sukcesu są tutaj inwestycje w wydajne linie technologiczne i ograniczenie asortymentu oferowanych wyrobów, a także innowacje o charakterze marketingowym – rynkowym. Innowacje te podtrzymują zainteresowanie produktem, a w obliczu znacznego ujednoczenia – nawet konkretnym oferentem. Strategia taka może być określana jako strategia typu K o wąskiej domenie.

## **Organizacyjne uwarunkowania strategii opartych na działaniach innowacyjnych**

Wiemy, iż do realizowanej strategii powinno być dopasowane organizacyjne narzędzie jej implementacji, a więc struktura organizacyjna bądź szerzej – rozwiązania organizacyjne. W początkowej fazie rozwoju nowego segmentu rynku rozwiązania te muszą wspierać innowacyjność oraz umożliwiać elastyczność strategiczną. Elastyczność ta oznacza, że firma powinna mieć możliwość szybkiego opanowywania nowych rynków, zmiany oferty rynkowej i rynków obsługiwanych oraz docelowej grupy klientów, na przykład w sytuacji, kiedy oferowana przez nią innowacja rynkowa nie okaże się „trafiona”.

Na etapie dojrzałości segmentu rynku rozwiązania organizacyjne służyć muszą nadrzędnemu celowi w postaci realizacji strategii polegającej na naśladowaniu skutecznych strategii produkt - rynek oraz stopniowego redukowania kosztów jednostkowych.

Na etapie nasycenia istotnym wyzwaniem dla rozwiązań organizacyjnych staje się realizacja masowej produkcji i osiąganie niskich kosztów jednostkowych.

W swoich dotychczasowych rozważaniach na temat implikacji strategia – struktura autor rozważał głównie adekwatność klasycznych odmian struktur organizacyjnych do typu realizowanej strategii (również typu innowacyjności z nimi związanej). Dodatkowo analizowane były rozwiązania pośrednie pomiędzy rynkiem a hierarchią organizacyjną, czyli tzw. sieci międzyorganizacyjne. W chwili obecnej jednak okazuje się, iż – ze względu na swoje szczególne cechy – uniwersalnym narzędziem implementacji niemal każdego typu strategii stają się właśnie układy sieciowe. Struktury wnętrza organizacji jako narzędzie implementacji strategii zdają się tracić swoją pierwszoplanową rolę.

Sieci międzyorganizacyjne to zbiory więcej niż dwóch samodzielnych organizacji, które powiązane są więziami kooperacyjnymi o następujących cechach:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji (jak to ma miejsce na rynku), ale również kolektywnie przez współpracujące strony,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny a nie doraźny,
- wzajemne oczekiwania współpracujących stron obejmują dłuższy horyzont,
- informacje dostępne stronom współpracy są znacznie obszerniejsze niż w przypadku koordynacji rynkowej.

Formą koordynacji działań pomiędzy stronami współpracy nie jest konkurencja, lecz negocjacje i porozumienia (Ebers 1997).

Każdy realny rodzaj strategii – z punktu widzenia, opisywanego jak wyżej, otoczenia czy zasobów – może być skutecznie realizowany w ramach sieci międzyorganizacyjnych. Z punktu widzenia praktyki, sieci są tym rozwiązaniem, które umożliwia szybkość działania. W czasach permanentnych zmian czynnik ten jest ekwiwalentem pojęcia elastyczności strategicznej. Działanie w ramach sieci umożliwia niemal błyskawiczną, w stosunku do pozostałych opcji, możliwość realizacji zamierzeń strategicznych. Szybciej niż budowę własnej sieci dystrybucji bądź jednostek produkcji (inwestycje *greenfield*) można zrealizować zakup firm operujących w podobnych branżach (*acquisition*). Jednak szybciej niż dokonać zakupu (i taniej) można z kolei nawiązać współpracę z lokalnymi dystrybutorami (*networking*). Podobnie rzecz się ma z innowacjami. Z punktu widzenia niewielkiej firmy, generującej innowacyjną ofertę o charakterze strategicznym, opcją łatwiej dostępną niż próba samodzielnej komercjalizacji jest nawiązanie współpracy z poważnym operatorem o ustalonej pozycji i możliwościach dystrybucyjnych na danym rynku. Również z punktu widzenia dużej firmy szybkość reakcji rynkowej jest większa w przypadku współdziałania z dystrybutorami na obcych rynkach. Samo generowanie bądź pozyskiwanie innowacyjnych pomysłów oraz know-how jest także zdecydowanie bardziej prawdopodobne w ramach zewnętrznych w stosunku do rdzenia firmy układów międzyorganizacyjnych.

Jak zostało to stwierdzone wyżej, sieć międzyorganizacyjna jawi się obecnie jako uniwersalne strukturalne narzędzie realizacji dowolnego typu strategii, począwszy od strategii innowacyjnych i pierwszej, możliwie szybkiej i dynamicznej komercjalizacji (typu r), poprzez strategie naśladownictwa skutecznych układów produkt - rynek, strategie rozwoju produktu i rynku, na konserwatywnych strategiach obrony własnej pozycji (typu K) (Łobos 1998: 61 - 75) skończywszy. Będą one wymagały stosowania różnych aranżacji strukturalnych w pojemnej grupie struktur sieciowych. Generalnie rzecz ujmując, strategie bardziej innowacyjne i oparte o stosunkowo niewielkie bądź trudne do oszacowania wkłady uczestników implikować powinny wykorzystanie sieci mniej sformalizowanych i z luźniejszą formą koordynacji bilateralnych. Sieci oparte na współpracy angażującej duże środki, specyficznej, bardziej konserwatywnej, jednorazowej, choć długotrwałej, implikować powinny formy bardziej zbliżające się do rozwiązań hierarchicznych, oparte o umowy formalne bądź nawet zależności kapitałowe oraz koordynowane trilateralnie. Ich charakterystykę zamieszczono poniżej.

Sieci międzyorganizacyjne można generalnie podzielić na symetryczne oraz niesymetryczne. W przypadku, w którym sieć międzyorganizacyjna jest strukturalnym narzędziem realizacji strategii większości bądź wszystkich

uczestników układu dochodzi do formowania się sieci symetrycznych. W sieciach symetrycznych, w odróżnieniu od niesymetrycznych, nie identyfikujemy podmiotu dominującego, brak jest więc organu podejmującego najważniejsze decyzje i biorącego na siebie problem koordynacji działań. Każdy uczestnik jest więc zaangażowany w tworzenie systemu koordynacji współpracy i jego późniejszą realizację. Podobnie jak w przypadku sieci niesymetrycznych, również i tutaj można mówić o pewnym stopniowaniu siły związku między uczestnikami układu sieciowego. Układy mogą mieć charakter sieci społecznych (np. uwspólnione zarządy, sieci personalne w centrach technologicznych), biurokratycznych (np. związki handlowe, konsorcja) czy sieci opartych o prawa własności (np. *joint venture* o charakterze produkcyjnym) (Grandori i Soda 1995: 198 - 205). Ważniejszą jednak kwestią w przypadku sieci symetrycznych jest kwestia narzędzi koordynacji wspólnych działań, które z jednej strony zabezpieczą efektywną współpracę, z drugiej prawa i własności uczestników. Na tym tle istotniejszy od problemu formy w podziale na sieć społeczną, biurokratyczną oraz opartą o prawa własności wydaje się być problem formy koordynacji (bilateralnej bądź trilateralnej). Sieć oparta o koordynację bilateralną funkcjonuje zgodnie z wzajemnymi uzgodnieniami uczestników sieci. Formą koordynacji jest więc bilateralne dopasowanie uczestników sieci. W przypadku koordynacji trilateralnej tworzone są osobne podmioty, które reprezentują cele całego ugrupowania i przejmują funkcję koordynacyjną oraz kontrolną w obszarach, na które godzą się uczestnicy sieci. Podmioty te w ściśle określonych obszarach interweniują, podejmując wiążące decyzje. Są to te obszary, w których uczestnicy sieci godzą się na utratę części autonomii na rzecz całości układu. Powstaje więc podmiot posiadający w części kwestii rolę nadrzędną. Jego podstawową rolą jest minimalizacja ryzyka każdego z uczestników sieci poprzez monitorowanie i reagowanie na potencjalnie oportunistyczne zachowania.

Koordynowanie działania sieci symetrycznych w oparciu o uzgodnienia bilateralne jest możliwe w sytuacji, gdy realizowany wspólnie cel strategiczny (lub cele) generują sytuację, w której:

- stosunkowo proste i ustrukturyzowane są cele cząstkowe,
- niepewność i nieprzewidywalność rozwoju sytuacji są niewielkie,
- specyfika transakcji (w rozumieniu kosztów transakcyjnych) jest niska.

Dochodzi do tego jeszcze jeden czynnik, mianowicie czynnik poziomej bądź pionowej integracji w ramach układu sieciowego. Generalnie układy sieciowe o charakterze pionowym są bardziej konkurencyjne, konfliktogenne i mniej przewidywalne z uwagi na wkład uczestników w działanie, a przez to są też bardziej narażone na konflikt i dezintegrację (Romanowska 2004: 236 - 261). W ramach układu koordynowanego w oparciu o uzgodnienia bilateralne mogą więc funkcjonować głównie układy pionowe, w których działalność poszczególnych podmiotów raczej uzupełnia się, jest komplementarna. Natomiast preferowaną i bardziej racjonalną formą sieci międzyorganizacyjnej w sytuacji, gdy:

- zadania komplikują się a stopień ich strukturalizacji jest niewielki,
- wysoki jest stopień nieprzewidywalności,
- specyfika transakcji rośnie bądź też układ ma charakter poziomy,

będzie sieć funkcjonująca w oparciu o koordynację trilateralną (Ho Park 1996: 809 - 816). Zakładając, że sieci międzyorganizacyjne są formą pośrednią między

organizacjami a koordynacją rynkową, można stwierdzić, iż sieci koordynowane w oparciu o uzgodnienia bilateralne są bliższe rynkowi, a te w oparciu o uzgodnienia trilateralne – organizacjom. Ze względu na wprowadzanie rozwiązań bliższych hierarchiom organizacyjnym wyższe są też koszty ich funkcjonowania. W tabeli poniżej zaprezentowano szereg przykładów organizacji – sieci funkcjonujących w różnych układach: typ zależności (poziomy, pionowy), typ zarządzania układem sieciowym (*bilateral, trilateral*).

		Typ zarządzania układem sieciowym (Nature of Network Governance)	
		Bilateralny ( <i>bilateral</i> ) Wzajemne uzgodnienia i alians ( <i>Mutual Adjustment and Alliance</i> )	Z udziałem podmiotu niezależnego ( <i>trilateral</i> ) Dobrowolny bądź obligatoryjny ( <i>Voluntary or Mandatory</i> )
Typ zależności (Type of Interdependence)	Pionowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakty długoterminowe</li> <li>• Licencjonowanie (<i>Licensing</i>)</li> <li>• Franchising</li> <li>• Joint Ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niektóre kontrakty długoterminowe - jednorazowe i specyficzne (<i>Certain long-term contracting - occasional and idiosyncratic</i>)</li> <li>• Sieci firm budujących fabryki (<i>network for plant constructing</i>)</li> <li>• Niektóre sieci przemysł-universytety</li> </ul>
	Pozioma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartel</li> <li>• Porozumienie, zmowa (<i>Collusion</i>)</li> <li>• Konsorcja R&amp;D</li> <li>• Badawcze joint ventures</li> <li>• Niektóre odmiany licencjonowania</li> <li>• Joint Ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NCAA (<i>National Collegiate Athletic Association</i>)</li> <li>• Związki handlowe (<i>Trade Associations</i>)</li> <li>• United Way</li> <li>• AFL-CLO (<i>American Federation of Labor - Congress of Industrial Organizations</i>)</li> <li>• Konsorcja szpitali (<i>hospital consortia</i>)</li> <li>• Federacje (<i>independent federation</i>)</li> </ul>

Tabela 1. Przykłady organizacji – sieci funkcjonujących w różnych układach: typ zależności - typ zarządzania układem sieciowym. Źródło: Ho Park, S. 1996: 807

Wybrane z całego spektrum przykłady strategii opartych o innowacje i realizowanych w ramach adekwatnych układów sieciowych są następujące:

- strategia szybkiego zdobywania nowych rynków w przypadku, gdy jedna z firm posiada unikalne, innowacyjne umiejętności techniczno -technologiczne, lecz brak jej kompetencji dystrybucyjno - marketingowych na innych niż własnym rynku (integracja z dystrybutorami na rynkach lokalnych) – strategia typu r, strategia rozwoju rynku; prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej typu biurokratycznego,
- strategia wprowadzania własnych, innowacyjnych produktów na rynek we wszelkich możliwych wersjach, całkowite pokrycie rynku, np. studia filmowe i firmy zajmujące się multimediami) – strategia penetracji; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją bilateralną,
- strategia szybkiego zastosowania własnej innowacji technologicznej w możliwie najszerszej gamie produktów, np. procesor wykorzystany we

wszelkich możliwych urządzeniach – strategia K o szerokiej domenie, strategia rozwoju produktu; prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej – biurokratycznej bądź symetrycznej z koordynacją bilateralną,

- strategia osiągnięcia efektów skali przez wspólne działania produkcyjne – strategia K o wąskiej domenie (branże dojrzałe) z innowacjami o charakterze marketingowym, strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją trilateralną,

- strategię osiągnięcia doskonałości dzięki kooperacji z firmami najlepszymi w danej branży – strategia zróżnicowania (w oparciu o innowacyjne cechy marketingowe); prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej – biurokratycznej,

- strategia dystrybucji wiedzy, strategię organizacji uczących się; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej, społecznej bądź biurokratycznej

- strategię kreowania innowacji techniczno-technologicznych - wspólne przedsięwzięcia w ramach działalności badawczo - rozwojowej; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją bilateralną.

## Zakończenie

Procesy innowacyjne można generalnie podzielić na te, które kreują nowe segmenty rynku bądź zmieniają w nich warunki konkurowania oraz takie, które mają za zadanie podtrzymać zainteresowanie produktem a nawet oferentem i wyróżnić ofertę marketingową. Pierwszą grupę można określić jako innowacje strategiczne, drugą jako marketingowe. Pojawiają się one zgodnie z pewną logiką, przy czym innowacje strategiczne charakteryzują raczej początkowe stadia rozwoju nowego segmentu rynku, a marketingowe – stadia dojrzałości czy nasycenia. Innowacje o charakterze strategicznym mogą pojawić się też w późniejszych stadiach rozwoju segmentu rynku, wówczas kreują nowe „odgałęzienia” rynków istniejących i nowe możliwości rozwojowe dla firm. Strategie rynkowe, realizowane na poszczególnych etapach rozwoju segmentów rynku, są ściśle związane z wymienionymi typami innowacyjności. Ich implementacja wymaga stosowania odmiennych rozwiązań organizacyjnych. W chwili obecnej rozwiązaniami takimi wydają się być przede wszystkim różne odmiany sieci międzyorganizacyjnych, które stanowią formę koordynacji współpracy między organizacjami operującymi na rynku w tych samych bądź komplementarnych w stosunku do siebie branżach. Innowacyjność, która musi być wpisana w strategię właściwe dla poszczególnych etapów rozwoju segmentu rynku, może być efektywnie wspierana dzięki wykorzystaniu właściwej aranżacji strukturalnej współpracy międzyorganizacyjnej.

### Informacje o autorze

**Dr Krzysztof Łobos** jest adiunktem w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania, Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. E-mail: [lobos@manager.ae.wroc.pl](mailto:lobos@manager.ae.wroc.pl)

### Bibliografia

- Brittain J.W. i J.H. Freeman. 1980. Organizational proliferation and density dependent selection, w: Kimberley J.R. i R.H. Miles. *The Organizational Life Cycle*, San Francisco: Jossey-Bass.  
Dean, J. 1950. Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.



- Ebers, M. 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation, w: Ebers, M. (red.) *Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford: Oxford University Press.
- Grandori, A. i G. Soda. 1995 Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 2, s. 198 - 205.
- Kieser, A. 1995. *Organisationstheorien*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Łobos, K. 1998. Rynkowe uwarunkowania strategii, w: Krupski, R. (red.) *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Romanowska, M. 2004. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Ho Park, S. 1996. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control, *Organization Studies*, 5.
- Zamutto, R.F., 1988, Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice. *Journal of Management Studies*, nr 25.