

Alicja Jasińska, Bartosz Jasiński

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

RADYKALNE INNOWACJE CZY NASTAWIENIE NA EWOLUCYJNE ZMIANY – PRZEJAWY INNOWACYJNOŚCI REGIONALNYCH BROWARÓW W POLSCE

1. Wstęp

Doskonale wiadomo już, że innowacyjność została uznana za jeden z najważniejszych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw. Podkreśla się bardzo mocno jej obronny, a przede wszystkim stymulujący charakter zarówno dla procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też dla bezpośredniego jego otoczenia oraz ogólnego poziomu rozwoju gospodarki lokalnej i światowej. Innowacyjne przedsiębiorstwo kreuje nowe wartości i okazje oraz definiuje warunki funkcjonowania i konkurencji na rynku. Ponadto zapewnia sobie większą elastyczność procesów i struktur dzięki tworzeniu odpowiedniego klimatu proinnowacyjnego oraz promocję indywidualnej kreatywności i uczenie się [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005].

Wiadomo również, że samo pojęcie innowacji oraz przebieg procesów z nimi związanych nastroczają ogromnych problemów nie tylko w kontekście rozważań teoretycznych, ale również, a może przede wszystkim, w praktyce gospodarczej. Jako termin bardzo złożony i łączący w sobie wiele aspektów innych dziedzin – tak od siebie różnych, jak nauki społeczne i techniczne – nie daje się łatwo ująć w proste definicje i modele przebiegu. Poza tym jako nowość z definicji nie podlega pełnemu przełożeniu na dotychczas znane i stosowane metody i techniki wspomagające zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa. Dlatego też, mimo wielu prób praktycznych oraz modeli teoretycznych, nie udało się jak dotąd stworzyć jednej uniwersalnej metody zarządzania działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwie czy też opracować jak najbardziej efektywnego modelu kształtowania przebiegu procesu innowacyjnego. Wydaje się to szczególnie istotne, gdy weźmie się pod uwagę narastającą turbulencję otoczenia, silniejsze oddziaływanie konkurencji, a co za tym idzie – również coraz większą presję innowacyjności.

2. Innowacje radykalne czy inkrementalne?

Przyjęta przez przedsiębiorstwo filozofia zachowań innowacyjnych, ujmowana często jako strategia innowacji bądź też innowacyjności, zaliczana jest do grupy strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Jej wytyczne są podporządkowane i zależą bezpośrednio od strategii ogólnej przyjętej w danej organizacji. O charakterze ewentualnych działań innowacyjnych decydują zatem te same czynniki, które brane są pod uwagę przy opracowywaniu strategii wiodącej. Jeśli jednak, jak postulują w najnowszych publikacjach znawcy tematu, innowacyjność ma stanowić fundamentalny i stały element strategii przedsiębiorstwa lub też – jako przewodnia filozofia funkcjonowania – wyznaczać zasadniczy kierunek jego aktywności, wówczas powinna stać się ona tzw. metastrategią, której podporządkowane zostaną pozostałe strategie cząstkowe. W takim wypadku traktowanie jej jedynie w kategoriach strategii funkcjonalnych staje się, niestety, niewystarczające.

W praktyce działania przedsiębiorstw, zwłaszcza tych spoza branż *stricte* innowacyjnych, takich jak przemysł informatyczny, farmaceutyczny czy też elektroniczny, innowacyjność stanowi w najlepszym wypadku jedynie element strategii funkcjonalnych. Bardzo często również sprowadzana jest ona wyłącznie do prowadzonych na niewielką skalę badań własnych bądź też zakupu gotowych licencji. Jest postrzegana nie jako czynnik rozwojowy, lecz jako wymuszona przez bodźce zewnętrzne jednorazowa konieczność, bez stałego miejsca w strategii ogólnej przedsiębiorstwa. W konsekwencji tego typu przedsiębiorstwa zaliczane są do grona mało innowacyjnych, co przekłada się na niekorzystne wyniki badań (np. w ramach *European Innovation Scoreboard* czy prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości), które wykazują, iż jedynie 33% badanych w Polsce mikroprzedsiębiorstw, 13% małych i 25% średnich można uznać za jakkolwiek innowacyjne. Plasuje je to na końcowych miejscach w europejskich zestawieniach.

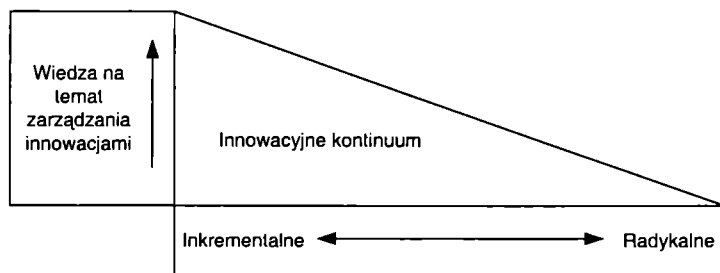
W powszechnym rozumieniu innowacje inkrementalne polegają na udoskonalaniu istniejących rozwiązań i technologii lub ewentualnej zmianie ich zastosowania. W przypadku innowacji radykalnych i przełomowych powstaje całkowicie nowa wartość, o niespotykanych wcześniej w danych warunkach parametrach, zwana nawet technologią burzącą¹. Jak wskazuje Rensselaer Polytechnic Institute, o radykalności innowacji decyduje przynajmniej jeden z czynników [Leifer i in. 2000]:

- całkowicie nowa charakterystyka proponowanego rozwiązania (dla klienta bądź podmiotu dokonującego wdrożenia),
- poprawiona minimum pięciokrotnie, w odniesieniu do już znanych, charakterystyka pracy,
- zmniejszenie kosztów przynajmniej o 30%.

Decyzja o wyborze wiodącej strategii innowacyjnej, nie tylko inkrementalnej lub radykalnej, zdeterminowana jest wieloma czynnikami. Do zasadniczych należałoby zaliczyć przede wszystkim plany i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, posiadane środki finansowe oraz dominujące strategie menedżerskie. Należy jednak w

¹ Określenie wprowadzone przez prof. Clayтона Christensena z Harvardu; za: [Zarządzanie kreatywnością... 2005, s. 21].

tym miejscu zaznaczyć, że przedsiębiorstwa świadomie realizujące założenia innowacyjności mogą stosować wiele różnych podejść w zależności od rynku lub konkretnego produktu, pomimo pozornej sprzeczności. Jednak niezależnie od przyjętej strategii, działania innowacyjne powinny mieć charakter ciągły, przekładający się na nieustanne wprowadzanie innowacji bądź też szukanie ku nim okazji. Ciągłość działań pozwala przechodzić od innowacji inkrementalnych ku radykalnym, burzącym dotychczasowy porządek w organizacji lub jej otoczeniu (rys. 1).



Rys. 1. Innowacyjne kontinuum

Źródło: [McLaughlin, Bessant, Smart 2005, s. 2].

Klasyfikacja innowacji pod względem ich poziomu nowości i radykalności zawsze wiąże się z pewnymi komplikacjami. Obecnie, w myśl trzeciej edycji Oslo Manual, wymagana nowość może dotyczyć już jedynie jednostki dokonującej wdrożenia i niekoniecznie musi być rewolucją, zmieniającą całkowicie dotychczasowe jej funkcjonowanie, również w otoczeniu. Starsze jednak interpretacje powodują, iż bardzo często niewielkie (ale jednak) innowacje traktowane są jako gorszy i mniej istotny przejaw działań nowatorskich. Dzieje się tak ze względu na ich mniejszy stopień oddziaływania bezpośredniego, w tym oddziaływania na założenia ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Pomijany zostaje fakt, iż nawet drobne, z pozoru nieznaczące zmiany (nie mówiąc już o innowacjach), przeprowadzane systematycznie i w sposób ciągły, nie tylko adaptują – w tym również antycypacyjnie – przedsiębiorstwo do zmian zachodzących na rynku, ale przede wszystkim uelastyczniają struktury i wprowadzają kulturę ciągłych modyfikacji i uczenia się. W perspektywie może to skutkować daleko bardziej korzystnymi efektami niż jednorazowe radykalne zmiany.

Bardzo często firmy działające na rynku, o pewnej ugruntowanej pozycji, nie są skłonne do radykalizacji prowadzonej działalności innowacyjnej, a tym samym do zwiększania zasobu wiedzy w danej gałęzi gospodarki. Pozostawiają to zazwyczaj firmom spoza sektora lub też nowym, wchodzącym do niego [Tushman, Anderson 1986]. Dzieje się tak przeważnie dlatego, że innowacje inkrementalne wymagają mniej wysiłku badawczego i zaangażowania kapitałowego, znacznie łatwiej można je zaplanować, zarządzać nimi i je wdrożyć. Należy jednak zauważyć, że odpowiednio prowadzona polityka innowacji inkrementalnych może mieć decydujący wpływ na strategiczne zachowania organizacji, choć w wielu wypadkach, oprócz unikania ryzyka związanego z rewolucyjnymi zmianami, firmy te

tracą również szereg okazji i możliwości rozwojowych. Radykalne innowacje mają zasadniczą przewagę, której nigdy nie zastąpią korzyści nawet z ciągłej niewielkiej zmiany – pozwalają uniknąć „gry o sumie zerowej” na istniejących rynkach poprzez tworzenie nowych, nieznanych dotąd wartości, dzięki czemu można uniknąć konkurencji z już istniejącymi produktami i popytem [Bessant, Birkinshaw, Delbridge 2004].

Określenie typu działań innowacyjnych wiąże się również z celami, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć oraz z nieodłącznym charakterem rynków, na których działa. Dążenie do zwiększania produktywności i satysfakcji klientów na w miarę stabilnych rynkach może być osiągnięte poprzez ciągle innowacje inkrementalne, natomiast innowacje radykalne, zmieniające w sposób całkowity dotychczasowe warunki funkcjonowania, stają się niezbędne w przypadku rynków o silnej konkurencji i dużej zmienności technologicznej [Terziovski 2002]. Podstawowe różnice między opisywanymi typami innowacji przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Różnice między innowacjami inkrementalnymi i radykalnymi

Innowacje inkrementalne ←		→ Innowacje radykalne
• Sformalizowane • Scentralizowane • Systematyczne	PROCEDURY	• Zależne • Zdecentralizowane • Luźno ustrukturalizowane
• Funkcjonalna • Zorientowana na efektywność	STRUKTURA	• Ułatwiająca gromadzenie wiedzy • Wspomagająca podejmowanie ryzyka i eksperymentowanie
• Homogeniczna • Starsza i doświadczona	KADRA	• Heterogeniczna • Młoda i przedsiębiorcza • Fachowa, z dużą wiedzą techniczną • Dociekliwa
• Dojrzała • Wysoki stopień inercji • Skoncentrowanie na efektywności • Skoncentrowanie na pracy zespołowej • Ciągłe usprawnienia	CHARAKTERYSTYKI ORGANIZACJI	• Przedsiębiorczość • Skoncentrowanie na odkrywaniu i wynalazczości • Współpraca jednostek • Przełomowe udoskonalania
• Redukcji kosztów • Dodawaniu nowych cech • Usprawnieniach podnoszących efektywność	KONCENTRACJA NA	• Nowych metodach i technologiach • Eksperymentowaniu • Nowych koncepcjach i pomysłach • Tworzeniu
• W większości istniejące	PRODUKT/ TECHNOLOGIE	• W większości nowe
• Eksploatacja	ZARZĄDZANIE	• Eksploracja

Źródło: [McLaughlin, Bessant, Smart 2005, s. 5].

Należy jednak pamiętać, że przełomowe innowacje nie powstają w wyniku jednorazowego przejawu inwencji twórcy. Jak stwierdza P.F. Drucker, przedsiębiorcy nastawieni od samego początku na stworzenie wielkiej rewolucyjnej koncepcji ponoszą zazwyczaj porażkę, a pomysły, które mogłyby się wydawać mało znaczące, potrafią przynieść milionowe korzyści [Drucker 2004]. Dlatego tak ważna staje się przede wszystkim filozofia innowacyjności przedsiębiorstwa oparta na ciągłej i systematycznej zmianie, która w odpowiednim momencie może się przerodzić w radykalne i rewolucyjne rozwiązanie innowacyjne.

3. Rewolucyjne innowacje i ewolucyjne zmiany w praktyce regionalnych browarów

Powyższe teoretyczne rozważania mogą zostać wsparte praktycznymi przykładami z działalności małych i średnich regionalnych browarów.

Większość małych i średnich firm branży browarniczej powstała w latach dziewięćdziesiątych. Była to niewątpliwie odpowiedź na zmianę struktury spożycia alkoholu w Polsce, co wiązało się ze zdecydowaniem większym spożyciem piwa. W niektórych przypadkach dodatkowym impulsem do rozwoju takich inwestycji były np. procesy zmian własnościowych, choćby o charakterze repriwatyizacji, w wyniku których majątek przechodził w ręce dawnych właścicieli. Oczywiście nie brakowało również inwestycji, które zostały przeprowadzone od podstaw.

Cechą charakterystyczną tych jednostek jest niewątpliwie wykorzystywana przez nie technologia produkcji piwa. Większość bowiem małych i średnich browarów, nawet tych, które powstały od podstaw, produkuje piwo w tradycyjnej technologii, inaczej niż wielkie browary produkujące piwa zgodnie z nowoczesną technologią ciśnieniową. Z pewnością wielokrotnie wydłuża to czas trwania procesu technologicznego, pozwala uniknąć olbrzymich kosztów pozyskania nowoczesnej technologii, a ponadto, co niezmiernie ważne w tego typu działalności, pozwala uzyskać niewspółmiernie lepszą jakość piwa.

Browary tego typu starają się być, szczególnie w obszarze produkcji, maksymalnie elastyczne, pilnie śledząc wszelkie zmiany zachodzące na rynku. Dotyczy to choćby zmiany preferencji klientów. Na przykład w pewnym momencie nastąpił odwrót klientów od piw mocnych w kierunku oferty piw o mniejszej zawartości alkoholu, co automatycznie zaowocowało wprowadzeniem takich piw do oferty regionalnych browarów. To niewątpliwie typowy przykład innowacji mającej charakter radykalny, niejako wymuszonej przez dynamicznie zmieniające się warunki zewnętrzne, w tym wypadku preferencje klientów.

Ogromne znaczenie dla działalności tego typu podmiotów mają wszelkie zmiany prawne, a szczególnie podatkowe. W takim przypadku kolejny raz wprowadzane innowacje mają charakter innowacji inicjowanych zewnętrznie, lecz również innowacji o wybitnie rewolucyjnym dla funkcjonowania browaru charakterze. Niejednokrotnie zmiana np. sposobu naliczania podatku akcyzowego lub też jego stawki powodowała pojawienie się lub zanik całych grup produktowych [Jasiński 2003, s. 165-172].

Omawiane podmioty decydują się na innowacje o radykalnym charakterze nie tylko na skutek nacisku zewnętrznych czynników, lecz również w efekcie własnych dążeń do realizacji dobrze przemyślanej strategii rozwoju. Przykładem mogą być działania konkretnego lokalnego browaru wyodrębnionego w 1995 r. z Browarów Wielkopolskich SA. Przejęty przez nowych właścicieli podmiot wymagał poważnych inwestycji odtworzeniowych, dotyczących zarówno odbudowy infrastruktury technicznej, jak i w zasadzie budowy od nowa rynku sprzedaży. Szybko okazało się jednak, że sprzedaż samego piwa nie byłaby w stanie pokryć kosztów planowanych inwestycji. Z tego też powodu właściciele podmiotu zdecydowali się na rozwinięcie w ramach dywersyfikacji koncentrycznej innej rentownej działalności przedsiębiorstwa. Spółka rozpoczęła tym samym działalność w pokrewnej branży winiarskiej jako dostawca pozaowocowych ekstraktów winiarskich, produkowanych na bazie oryginalnie opracowanej własnej technologii. Środki, które browar uzyskiwał z ich sprzedaży, pozwoliły na odbudowę rynku oraz infrastruktury technicznej browaru. Co ciekawe, tego typu poszukiwania dodatkowych zasileń to nie ewenement i jednorazowy radykalny zwrot w historii omawianego browaru. W roku 2002 browar ten kolejny raz podjął tego typu radykalne działania, wprowadzając na rynek kolejny własny produkt z branży winiarskiej – ekstrakty słodowe w proszku, wykorzystywane do produkcji cukierniczej [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 103-105].

Poza występującymi w pewnych momentach funkcjonowania omawianych browarów zmianami mającymi charakter innowacji radykalnych, ich codzienne funkcjonowanie to działania o wybitnie ewolucyjnym charakterze. Omawiane browary starają się na bieżąco, stopniowo wychodzić z własnymi, często bardzo specyficznymi propozycjami wobec rynku, jak np. różnego rodzaju piwa ciemne, oparte na tradycyjnej technologii, gwarantującej niepowtarzalny smak i zapach piwa. Oczywiście oprócz tego poszczególne browary starają się stopniowo rozszerzać swoją ofertę do pełnej gamy piw w przedziale ekstraktu 10-20.

Należy też wspomnieć, że większość browarów rozpoczynała działalność od produkcji piwa beczkowego, stopniowo przechodząc na produkcję piwa butelkowanego czy puszkowego. Ma to o tyle duże znaczenie, że wymaga nawiązania współpracy z zupełnie innymi kanałami dystrybucji, wymaga oczywiście również niezbędnych nakładów związanych ze stworzeniem linii rozlewniczych. Pozwala jednak na znaczne rozszerzenie geograficzne rynku w związku z większą trwałością (piwo butelkowe jest pasteryzowane) oferowanego produktu. Z pewnością jest to czynnik, który może zaowocować dodatkowym zwiększeniem wielkości produkcji piwa. Co istotne, analizując wielkości produkcji poszczególnych jednostek, można stwierdzić, że już dotychczas nastąpił w nich przynajmniej kilkunastokrotny jej wzrost, co w warunkach bardzo silnej konkurencji można uznać za duży sukces. Ważne jest również to, że w działaniach kierownictw tego typu przedsiębiorstw widać ciągle dążenie do innowacji, poszukiwania nowych rozwiązań, ciekawych opcji zarówno o charakterze ewolucyjnym, jak również mających znamiona rewolucyjnych zmian dla funkcjonowania kierowanych przez nie podmiotów, rewolucji, na której można by oprzeć dalszy rozwój przedsiębiorstwa [Jasiński 2003, s. 165-172].

Literatura

- Bessant J., Birkinshaw J., Delbridge R. (2004), *Theories of Creation*, „People Management”, vol. 10, nr 3.
- Drucker P.F (2004), *Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa.
- Gilbert J.T. (1994), *Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice*, „Business Horizons”, November – December.
- Jasiński B. (2003), *Identyfikacja strategii małych i średnich firm branży browarniczej w Polsce*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki, red. R. Krupski, Prace Naukowe Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Walbrzych.
- Leifer R., McDermott C., O'Connor G., Peters L., Rice M., Veryzer R. (2000), *Radical Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- McLaughlin P., Bessant J., Smart P. (2005), *Developing an Organizational Culture that Facilitates Radical Innovation in a Mature Small to Medium Sized Company: Emergent Findings*, The Cranfield School of Management Working Papers, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/documents/McLaughlinBessantandSmartDevelopingandorganizationalculturethatisfacilitatesradicalinnovationi.pdf>
- Terziovski M. (2002), *Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement*, „Measuring Business Excellence”, nr 2.
- Tushman M.L., Anderson P. (1986), *Technological Discontinuities and Organizational Environments*, „Administrative Science Quarterly”, nr 31.
- UE: Polskie firmy najmniej innowacyjne (2004), „Puls Biznesu”, 14.12.2004.
- Zarządzanie kreatywnością i innowacją (2005), „Harvard Business Essentials”, MT Biznes, Warszawa.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Żolnierski A. (2005), *Innowacyjność polskich mikroprzedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

THE RADICAL INNOVATIONS OR PUTTING ON EVOLUTIONARY CHANGES – THE SYMPTOMS OF INNOVATIONS OF REGIONAL BREWERIES IN POLAND

Summary

The article underlines meaning of every kind of innovation: both evolutionary character the same as and revolutionary for realization of strategy of development enterprises, with category the MSP, in peculiarity the regional breweries in Poland.