

Władysław Janasz

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra
Efektywności Innowacji

Krzysztof Janasz

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra
Zarządzania Przedsiębiorstwem

Autor do korespondencji: Krzysztof Janasz, gkrja@poczta.onet.pl

RESTRUKTURYZACJA KREATYWNA JAKO NOWY PARADYGMAT ROZWOJU INTELIGENTNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: Rozwiązania instytucjonalne, które tworzą przestrzeń do restrukturyzacji kreatywnej, stają się nośnikami różnorodnych innowacji. Nowy paradygmat rozwojowy wymusza zmiany w relacjach między organizacjami, władzami samorządowymi, instytucjami pozabiznesowymi i rządem. Jedną z podstawowych ról administracji publicznych w XXI w. powinno być koncentrowanie się na strategicznych celach i wyzwaniach, które wynikają z globalnej gospodarki. Takim celem z pewnością będzie kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji, regionów i kraju. Współczesnym wyzwaniom sprostać może jedynie ścisła współpraca sektorów pozarządowego i biznesowego (kreatywne rozwiązywanie problemów natury społecznej).

Słowa kluczowe: kreatywność, restrukturyzacja, organizacja.

Klasyfikacja JEL: O31, L16.

CREATIVE RESTRUCTURING AS A NEW DEVELOPMENT PARADIGM OF AN INTELLIGENT ORGANIZATION

Abstract: Institutional solutions, which give space to creative restructuring, have become carriers of different types of innovation. A new development paradigm re-

quires changes in the relationship amongst organizations, local authorities, non-profit organizations and the government. One of the main roles to be performed by public administration in the 21st century is to focus on strategic objectives and challenges posed by the global economy. One such goal is to provide conditions favourable to improving the level of organizational, regional and country innovations. Contemporary challenges can be faced only through close cooperation between non-governmental and business sectors (i.e. by adopting creative solutions to social problems).

Keywords: creativity, restructuring, organization.

Wstęp

Globalizacja powoduje rozwój technologii, co następuje przez przyspieszoną dyfuzję użytecznej technologicznej wiedzy. Absorpcja wiedzy sprzyja szybkemu tempu innowacji i wymaga proinnowacyjnie zorientowanej kultury organizacyjnej. Rezultatem zespołu barier kształtujących określoną blokadę innowacyjną w kraju jest utrzymywanie się dystansu innowacyjnego wpływającego na rankingi konkurencyjności, a także stopień zaawansowania procesu budowy gospodarki opartej na wiedzy [Bal-Woźniak 2012a, s. 110]. Niezdolność organizacji (gospodarki) do uzyskania stadium gotowości do konkurencji nowymi, innowacyjnymi produktami (usługami) wynika z wielu złożonych przyczyn o charakterze historycznym, egzogenicznym, ale także endogenicznym i strukturalnym [Bal-Woźniak 2012a, s. 111]. Wspomnianych przyczyn nie da się łatwo usunąć, co wynika z presji bieżących spraw, na których rozwiązanie orientują się rozmaite grupy podmiotów gospodarujących. Nie podejmując kwestii różnorodnych przyczyn (interwencjonizm państwa, rozwiązania instytucjonalne, związki biznesowo-technologiczne między organizacjami, stymulowanie badań podstawowych i rozwojowych), można powiedzieć, że niezbędna jest instytucjonalna zmiana prowadząca do spójnego zestawu reguł myślenia i zachowania, respektujących podmiotowość człowieka (organizacji) w procesach innowacyjnych, która wymusza podmiotowe postrzeganie innowacji [Bal-Woźniak 2012b]. Rozwiązania instytucjonalne, które tworzą przestrzeń do restrukturyzacji kreatywnej, stają się nośnikiem różnorodnych innowacji [Borowiecki i Balcerek-Wieszala 2011, s. 24].

Restrukturyzacja kreatywna ma wieloaspektowy i złożony charakter. Składają się bowiem na nią zróżnicowane procesy, których następstwem są radykalne zmiany postrzegane w całej gospodarce, a także w różnych sektorach czy też poszczególnych podmiotach gospodarujących. Restrukturyzację

kreatywną można rozpatrywać w płaszczyźnie teoretycznej bądź pragmatycznej. Sprowadza się więc ona do artykułowania konkretnych obszarów czy aspektów restrukturyzacji, co wynika z potrzeb badawczych i analitycznych [Borowiecki 2014, s. 13].

Jest to możliwe wówczas, kiedy zarządzanie zmianami znajduje swoją podbudowę w nurcie behawioralnym (podmiotowym). Eliminacja ograniczeń innowacyjnych zachowania organizacji wymaga: komunikacji w zakresie wizji zmiany, lidera zmiany, inspirowania pracowników, budowy planów i koncepcji długookresowych, formułowania krótkoterminowych planów i misji (celów) podporządkowanych długoterminowym celom, a także systemu motywacji (nagród i sankcji) proporcjonalnego do stopnia adekwatności zintegrowanego z motywacją pobudzającą zmiany [Borowiecki 2014, s. 30].

Złożoność (rosnąca) procesów innowacyjnych pociąga za sobą niezbędność wykorzystywania przez organizacje różnych źródeł wiedzy, przede wszystkim porównania rezultatów własnych prac badawczo-rozwojowych z wiedzą uzyskiwaną ze źródeł zewnętrznych. Złożoność procesu innowacyjnego znajduje swoje odzwierciedlenie w następujących podstawowych cechach [Guniet 1995, s. 21; Janasz i Kozioł-Nadolna 2011, s. 48]:

- interakcyjność i multidyscyplinarność, które wyrażają się wielosekwencyjnością procesów, funkcjonalną odrębnością, a także równoległym (paralelnym) sprzężeniem i współzależnością faz; wynika z tego konieczność budowania relacji innowacyjnych podmiotów z klientami, użytkownikami, lokalnymi partnerami i wieloma ośrodkami badawczo-rozwojowymi;
- jedynie część innowacji stanowi rezultat prac badawczo-rozwojowych, zależą one bowiem od wiedzy i doświadczenia menadżerskiego (poziomu wykształcenia, kontaktów z klientami, kontaktami i odbiorcami);
- procesy innowacyjne są zlokalizowane, co powoduje geograficzną bliskość kontaktów z różnymi kontrahentami (producentami, dostawcami, kooperantami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi);
- innowacje wymagają procesów integracyjnych w dziedzinie celów, w tym strategicznych zadań i funkcji dotyczących marketingu, badań i rozwoju, projektowania, zasilania finansowego i produkcji. Integracja odnosi się nie tylko do organizacji, lecz dotyczy również podmiotów współpracujących w realizacji poszczególnych faz innowacji;
- innowacje są procesem interakcyjnym wykorzystującym zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne; są również rezultatem określonego poziomu wiedzy i informacji niezbędnej organizacji, co oznacza zdolność i konieczność permanentnego uczenia się przez zasoby pracy, którymi dysponuje organizacja;

- długi i złożony cykl rozwojowy innowacji jest trudny do przewidzenia *a priori*, co w konsekwencji powoduje, że jego długość staje się indywidualnym atrybutem każdego zamierzenia innowacyjnego, a więc trudno jest go ująć w określoną normę; wynika to ponadto z szybkiego postępu wiedzy i zmieniających się potrzeb rynku (odbiorcy);
- działalność innowacyjna jest kosztowna i ryzykowna, co wynika z samej istoty procesu innowacyjnego (niepowtarzalność, długi okres zamrożenia kapitału, nierównomierność); nakłady wzrastają w miarę konkretyzacji zamierzenia innowacyjnego, natomiast ryzyko jest tym większe, im projektowane rozwiązanie ma bardziej przełomowy i perspektywiczny charakter.

1. Zarządzanie procesem innowacyjnym

Zarządzanie procesem innowacyjnym powinno być nakierowane na wzrost szeroko pojętej innowacyjności, tj. rozwój nowych produktów i usług, technologii i metod organizacyjno-zarządczych. Zarządzanie tym procesem stanowi wyzwanie dla współczesnych organizacji. Jest to bowiem, jak już nadmieniono, wieloaspektowy proces, który wymaga koordynacji wszystkich obszarów zarządzania organizacją.

Rozpatrując procesowo problematykę innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji (przedsiębiorstw), można powiedzieć, że wykorzystuje ona wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj. zarządzania technicznego (koordynacja technologii, informacji, kapitału ludzkiego i zasobów finansowych), zarządzania podsystemem społecznym (zarządzanie polityczne, statusem, władzą, kadrami, nagrodami) i zarządzania kulturą (tworzenie, utrzymywanie zbioru wspólnie podzielanych wartości, poglądów, założeń, które wpływają na zachowanie pracowników danego podmiotu) [Janasz i Janasz 2012, s. 99–108]. Jednocześnie podkreśla się, że strona społeczna organizacji (przedsiębiorstwa) jest równie ważna jak strona techniczno-ekonomiczna. Potencjał konkurencyjny podmiotu tworzony jest w kontekście struktury i kultury organizacyjnej, kluczowych kompetencji, istniejącej przewagi konkurencyjnej (lub jej braku), jak również identyfikacji podstawowych czynników zmian otoczenia międzynarodowego, krajowego i lokalnego, co może wyznaczać obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Sedlaček 2012].

W ostatnich latach w różnych badaniach poszukuje się związku między procesami innowacyjnymi a rozwojem wiedzy, co znajduje swoje odzwierciedlenie

w modelu spiralnego procesu innowacyjnego (*model of innovations spiral process*) [Merx-Chermin i Nijhof 2005, s. 135–147]. Rozpatrywana koncepcja (model) jest efektem poszukiwania zależności między tworzeniem organizacji uczącej się, organizacją wiedzy a organizacją innowacyjną. Przywołany model obejmuje trzy procesy (podprocesy): tworzenie wiedzy, innowacje i uczenie się, które składają się na określony cykl wynikający z oddziaływania różnorodnych, przeciwnie oddziałujących sił (interesariusze, zarządzanie, struktura organizacyjna, alianse strategiczne). Innowacje, jak już podkreślono, wykorzystują nową wiedzę. Sprowadzają się one do tworzenia nowych możliwości dzięki wykorzystaniu określonych możliwości różnych kombinacji posiadanej wiedzy. Odnosi się to zarówno do technicznej wykonalności produktu, jak i stanu otoczenia, które umożliwia zaspokojenie zindywidualizowanej potrzeby. Taka wiedza, jak już nadmieniono, może pochodzić z różnych źródeł (doświadczenie, badania w płaszczyźnie technologii, funkcjonowania rynku bądź konkurencji). Zarządzanie innowacjami pociąga za sobą konieczność posługiwania się wiedzą o różnych składowych, o ich związkach tworzących koherentną całość, co nazywa się architekturą innowacji. Koncepcje kluczowych innowacji przedstawia się w postaci czterech faz [Tidd, Bessant i Pavitt 2005, s. 17–18]:

- faza 1 – innowacja przyrostowa,
- faza 2 – innowacja modularna,
- faza 3 – innowacja nieciągła,
- faza 4 – innowacja architektoniczna.

W fazie pierwszej następują stałe ulepszenia produktów (procesów) lub usług. W tym celu wykorzystuje się wiedzę, która jest skumulowana wokół podstawowych komponentów. W fazie drugiej pojawia się zapotrzebowanie na przyswojenie nowej wiedzy. Odbywa się to jednak w ramach określonych struktur, ale całościowa architektura pozostaje bez zmian, tj. nie pociąga za sobą istotniejszych przesunięć bądź zmian w lokalizacji. Faza trzecia obejmuje innowacje nieciągłe. Charakteryzują się one tym, że ani stan końcowy, ani ścieżka do niego prowadząca nie są ogólnie znane. Oznacza to, że wszystkie reguły postępowania ulegają zmianie, co powoduje, że powstaje płaszczyzna do pojawienia się nowych uczestników gry. W fazie czwartej z kolei występują nowe możliwości i kombinacje powstające wokół potrzeb zgłaszanych przez różnych użytkowników (rekonfiguracja źródeł wiedzy, ich wzajemna konfiguracja). W tym przypadku wykorzystuje się już istniejącą wiedzę, łączy na różne możliwe sposoby bądź stosuje się kombinacje wiedzy posiadanej z nową.

2. Współczesne rozwiązania z obszaru *open innovation*

Ewolucja modelu procesu innowacyjnego dokonuje się przez dodawanie kolejnych ważnych elementów (składowych) i rozbudowywanie go o sprzężenie zwrotne między nimi. Model innowacji zaczyna przypominać sieć postrzegającą pierwotne i wtórne sprzężenia między składowymi modelu, zawierającą coraz więcej czynników [Janasz i Kozioł-Nadolna 2011, s. 114–116; Kozioł-Nadolna 2012, s. 297–302]. Powoduje to powstawanie bardziej złożonych i odpowiadających rzeczywistości modeli procesu innowacyjnego. Jednym z nich okazuje się podejście otwarte (*open innovation*). Autorem tego podejścia jest H.W. Chesbrough [2003]. Nowość tej koncepcji wynika z faktu, że proces otwartej innowacji stał się integralną częścią strategii innowacyjnej organizacji jej modelu biznesowego. Najważniejszym przesłaniem koncepcji *open innovation* jest twierdzenie, że w świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy organizacje nie mogą polegać wyłącznie na swoich własnych badaniach. Powinny one się dzielić wiedzą, nabywać rozwiązania od innych organizacji, udostępniać swoje rozwiązania, których z różnych względów nie wykorzystują, innym podmiotom przez sprzedaż licencji lub tworzenie firm typu *spin-off*.

Przechodzenie od modelu zamkniętego do otwartego wynika z kilku „niszczących sił” [Chesbrough 2002]:

- globalizacja, która wywołała rozszerzenie geograficzne rynków, a także pogłębiła wzrastający podział pracy i daleko rozwiniętą specjalizację;
- rozwój instrumentów, w tym ochrona własności intelektualnej, *venture capital*, które umożliwiają zasobom wiedzy i zasobom materialnym łatwiejsze przekraczanie granic organizacji;
- rosnąca mobilność rynku pracy, przede wszystkim wśród specjalistów;
- rozwój nowych technologii, szczególnie informacyjno-komunikacyjnych, które istotnie wpływają na działalność innowacyjną.

Skala dokonujących się zmian, wynikająca ze wspomnianych czynników (mechanizmów), złożone zjawiska offshoringu, delokalizacji przemysłowej i ogólnie mówiąc gospodarczej przyczyniają się do ukształtowania nowej gospodarczej mapy świata i powstania społeczeństwa *homo sapiens globalis* [Rybiński 2007, s. 20–30]. Postępujące procesy globalizacyjne będą coraz silniej oddziaływały na perspektywy rozwojowe jednostek, organizacji miast, regionów, krajów, a także kontynentów. Z jednej strony globalizacja jako zjawisko nieuchronne, generalnie biorąc, przynosi szereg efektów pozytywnych, ale z drugiej może wywoływać efekt niekorzystny w postaci wystąpienia efektu

wypychania, przesuwania negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych z obszarów silniejszych ekonomicznie (organizacji, aglomeracji, regionów, krajów) do słabszych. Odnosi się to w szczególności do organizacji małych i średnich oraz niewielkich gospodarek, które niejednokrotnie nie wytrzymują konkurencji z wielkimi podmiotami czy dużymi gospodarkami [Janasz 2012, s. 61].

W modelu otwartym innowacji podstawową zasadą staje się maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów, które mogą się pojawić zarówno w organizacji, jak i poza nią. Oznacza to, że granice między organizacją a otoczeniem przestają być szczelne, stają się otwarte, co skraca długość trwania procesu innowacyjnego. Instytucjonalne ramy organizacji stają się jedynie umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a otoczeniem.

Współcześnie rozwiązania z obszaru *open innovation* są coraz częściej wykorzystywane w procesach innowacyjnych. Mogą one przybierać różny kształt i zakres – od kreowania innowacyjnych rozwiązań inspirowanych potrzebami konsumentów (*user-driven innovation*) po organizowanie procesu innowacyjnego w postaci otwartego modelu biznesowego (*open source business*). Coraz więcej organizacji zaczęło się otwierać na otoczenie i interesariuszy przez angażowanie ich w procesy innowacyjne i współtworzenie nowych rozwiązań przez klientów.

W podejściu zamkniętym występuje szczelność granic organizacji, co powoduje, że przepływy wiedzy następują wewnątrz organizacji, przechodzą poszczególne etapy oceny wewnętrznej. Są więc pozbawione oceny dokonywanej przez rynek (konsumentów).

Jak już nadmieniono, model *open innovation* nie jest jedynym, który przedstawia podejście otwarte w zarządzaniu innowacjami. Występują inne podejścia wykorzystywane w praktyce uwzględniające podobne zasoby i zbudowane na przesłankach: otwartości, współpracy, wykorzystywania pomysłów własnych i obcych, tj. dzielenia się wiedzą [Kozioł-Nadolna 2012, s. 300].

Jedną z tych koncepcji podkreślających otwartość w zarządzaniu innowacjami jest teoria potrójnej Helisy (*triple helix theory*), w której zdefiniowaną działalność innowacyjną jako produkt współpracy między trzema typami instytucji (jednostkami sektora nauki, organów administracji rządowej, organizacji sektora prywatnego) [Etzkowitz 2008]. Według tej teorii kształt i poziom wzrostu gospodarczego na określonym obszarze jest determinowany przez formalne i nieformalne porozumienia między sektorem publicznym i prywatnym. Istotną funkcję pełnią tutaj powiązania między organami administracji lokalnej, regionalnej i sektorem nauki. Ten ostatni reprezentują uczelnie (uniwersytety, prywatne uczelnie wyższe) i różnego rodzaju instytuty

badawczo-rozwojowe oraz środowiska przemysłowo-biznesowe. Przywołany model zawiera trzy wymiary:

- przekształcenia wewnętrzne w podmiotach każdego z trzech aktorów (rozwój zależności między organizacjami przemysłowymi lub też wzrost misji uczelni);
- oddziaływanie podmiotów jednego sektora na podmioty innego (oddziaływanie polityki innowacyjnej na sferę B + R i organizacje);
- powstawanie nowych struktur sieciowych, w rezultacie powstawanie interakcji między wszystkimi sektorami, co powoduje generowanie nowych idei [Jasiński 2006, s. 29–34].

Inną koncepcją wpisującą się w nurt otwartości jest podejście *open source*, znane od lat 90. ubiegłego wieku. Pozwala ona na legalne i bezpłatne użytkowanie kodu źródłowego, jak również dowolne jego modyfikacje. Coraz więcej organizacji zaczęło się otwierać na otoczenie i interesariuszy przez angażowanie się w procesy innowacyjne i współtworzenie nowych rozwiązań przez klientów. Z innowacjami opracowanymi przez użytkowników ściśle wiąże się pojęcie ekonomii *free revealing*, wolnego dostępu do bezpłatnego ujawniania zastrzeżonych informacji o wynalazku innym, uzyskanym dzięki prywatnym nakładom osób lub organizacji, dzięki czemu stają się one swoistym dobrem publicznym. Według ekspertów możliwe jest zarówno korzystanie z teorii *free revealing* (bezpłatne dzielenie się wiedzą) i systemu licencjonowania, ponieważ oba te systemy mogą być wykorzystywane w sposób komplementarny, na zasadzie dopełniania i współdziałania [*Open Source*]. W określonych sytuacjach korzystniejszy może być system licencjonowania, w innych podejście *free revealing*, co z punktu widzenia dobra społecznego jest bardziej korzystne.

Różnice między *open innovations* i *open source* prowadzą do tego, że w pierwszym przypadku dzielenie się rozwiązaniami innowacyjnymi nie wyłącza ochrony własności intelektualnej (np. patentowania).

Kolejną koncepcją wykorzystującą otwartość procesów innowacyjnych (*open source*) jest model głównych użytkowników [von Hippel 2005]. Sprawdza się on do poznania i rozumienia jawnych, a także ukrytych potrzeb i wymagań konsumentów. Polega on (model) na włączeniu ich w proces tworzenia produktu (usługi), a więc na wykorzystaniu informacji docierających od klientów (szczególnie niezadowolonych).

Uwzględniając dokument *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, w którym mówi się, że podstawą rozwoju staje się kapitał intelektualny postrzegany jako „[...] ogół niematerialnych aktywów ludzi, przedsiębiorstw, społeczności, regionów i instytucji, które odpowiednio wykorzystane mogą być źródłem obecnego i przyszłego dobrostanu kraju” [*Polska 2030* 2009, s. 206].

W przywołanym dokumencie artykułuje się kwestie tzw. kapitału rozwojowego, rozumianego jako „[...] kapitał o charakterze sieciowym, oparty na więzach sięgających poza krąg najbliższych kontaktów. To wreszcie zdolność do nieszablonowego, kreatywnego działania – samodzielnie i razem. Społeczeństwo o silnym kapitale rozwojowym charakteryzują: otwartość na postawy, poglądy i pomysły innych, zdolność do współpracy oraz innowacyjność i kreatywność – ważna nie tylko jako podstawowy czynnik rozwojowy społeczeństw opartych na wiedzy, ale także jako zdolność pozwalająca funkcjonować w stale zmieniającym się świecie” [*Polska 2030 2009*, s. 339]. Reasumując, można powiedzieć, że koncepcja tworzenia kreatywnej gospodarki (innowacyjnej) jako nowego paradygmatu gospodarowania wykorzystuje takie wyróżniki, jak [Rózga-Luter 2004]:

- akceleracja wiedzy we współczesnym świecie,
- rosnące znaczenie kapitału niematerialnego,
- innowacyjność jako działalność priorytetowa,
- rewolucja w zasobach wiedzy.

Nowy paradygmat rozwojowy wymusza zmiany w relacjach między organizacjami, władzami samorządowymi, instytucjami pozabiznesowymi i rządem. Jedną z podstawowych ról administracji publicznej w XXI w. powinno być koncentrowanie się na strategicznych celach i wyzwaniach, które wynikają z globalnej gospodarki. Takim celem z pewnością będzie kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji (przedsiębiorstw), regionów i kraju. Uważa się powszechnie, że sukces cywilizacyjny i społeczno-gospodarczy odniosą te społeczności, państwa, regiony i organizacje, które wykształcą i wyzwolą w sobie endogeniczną zdolność do generowania kreatywności i innowacji (wiedza kreatywna, kapitał intelektualny).

Znaczący potencjał organizacji i wysoki poziom edukacji odgrywają ważną rolę, lecz niewystarczającą do uzyskania, generowania innowacyjności. O sukcesach decyduje powstawanie specyficznych więzi między poszczególnymi organizacjami (administracją, regionami i przedsiębiorstwami). Częstokroć wspomniane powiązania mają być w znaczącym stopniu nieformalne, sieciowe, a nie hierarchiczne i wynikać raczej z kooperacji niż współzawodnictwa.

Wszystkie różnorodne cele strategiczne, programowane w UE lub w kraju, powinny się charakteryzować ograniczoną liczbą wymiernych celów i zmierzać do wpisania ich w motyw przewodni. Takim celem staje się inteligentny, zrównoważony rozwój, który powinien sprzyjać włączeniu społecznemu. Trajektoria (ścieżka) trwałego, zrównoważonego rozwoju wymaga określonych determinant, jakimi są przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność, środki finansowe, potrzeby (preferencje) konsumentów oraz możliwości, które kształtuje rynek.

3. Rola innowacyjności w rozwoju i uzyskiwaniu przewagi strategicznej organizacji

Niezależnie od występujących różnic w artykułowaniu poszczególnych ścieżek rozwoju (determinant) należy się zgodzić z twierdzeniem, że innowacyjność organizacji rozpatrywana w różnych przekrojach klasyfikacyjnych stanowi wypadkową wielu złożonych i różnorodnych czynników, które warunkują zakres, skalę, intensywność i kierunki prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej. Powszechnie przyjmuje się, że innowacyjność organizacji stanowi jedno z podstawowych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Każda terytorialnie zorientowana sieć, aby móc się dynamicznie rozwijać, potrzebuje potencjału innowacyjnego, a tym samym nowych produktów, nowych usług, nowej technologii i nowych systemów organizacyjnych [Janasz i Janasz 2014, s. 49–66]. W związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej, postępującą globalizacją i postępem naukowo-technicznym innowacyjność organizacji nabiera znaczenia, powinna rosnąć, aby mogła zwiększać się ich konkurencyjność oraz aby mógł się podnosić poziom życia mieszkańców. Nie maleje zainteresowanie badawcze problematyką innowacyjności, na co wskazują liczne prace ukazujące się w literaturze krajowej i zagranicznej. Ma to swoje uzasadnienie w głębokim, niemal zasadniczym znaczeniu innowacyjności w rozwoju i uzyskiwaniu przewagi strategicznej organizacji. Prace takie muszą być kontynuowane ustawicznie, ponieważ nieustannie zmieniają się uwarunkowania procesów innowacyjnych, co prowadzi do powstawania nowych okoliczności ich inicjacji. Jest to ważne w odniesieniu do różnych organizacji, regionów ekonomicznych, krajów o różnym poziomie rozwoju, zatem takich, w których aktorzy sceny innowacyjnej muszą śledzić procesy innowacyjne w świecie i być przygotowani na możliwości ich przyjmowania. Nie wyklucza to oczywiście możliwości i potrzeby kreacji własnej, oryginalnej twórczości innowacyjnej, co wszak ma miejsce w wielu organizacjach, regionach i gospodarkach UE, a jednocześnie nie zwalnia z potrzeby obserwacji otoczenia w celu odpowiednio wczesnej reakcji na wszelkiego rodzaju pojawiające się uwarunkowania działalności innowacyjnej w określonym wymiarze: podmiotowym (organizacja innowacyjna), przedmiotowym (innowacje produktowe (usługowe), procesowe i organizacyjne) i przestrzennym (organizacja, region, kraj, świat). Należy zwrócić uwagę na teorie regionu uczącego się i regionu kompleksowego [Krawczyk-Sokołowska 2012, s. 89–99]. Koncepcja regionu uczącego się odnosi się do twierdzenia, że innowacje są głównym czynnikiem rozwoju regionalnego i wpływają na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Z kolei koncepcja regionu kompleksowego nawią-

zuje do pojęcia regionu niedomkniętego, tj. administracyjnie określonego, ale otwartego na różne relacje międzyregionalne, obejmujące strumienie informacji, wiedzy, innowacji, technologii, finansów i ludzi.

Innowacje zaczynają się od kreatywnych pomysłów, które w następstwie czasu przekładają się na wynalazki, produkty, usługi, procesy i metody. Nie ma innowacyjności bez kreatywności. Ta ostatnia polega na tworzeniu powiązań. Innowacje nie mogą powstawać, jeśli podmiotom doznającym i gospodarującym brakuje pasji [Gallo i Jobs 2011, s. 40]. Bez tej cechy osobowościowej nadzieja na stworzenie koncepcji przełomowych jest niewielka. Wszystkie innowacyjne organizacje mają wizjonerskich liderów. Wizja jest niezbędna, by rozwijała się inwencja twórcza [Gallo i Jobs 2011, s. 92; Grego-Planer, Popławski i Zastempowski 2011].

Przyjmuje się, że sukces w zakresie innowacyjności determinowany jest następującymi warunkami [Thomas 2009, s. 44]:

- zakres wykorzystywania nowych pomysłów,
- wykonalność,
- uzasadnienie ekonomiczne,
- orientacja na klienta,
- klimat sprzyjający innowacjom w organizacji.

Działania weryfikacyjne, konkurencyjne, dostosowawcze i antycypacyjne stają się coraz trudniejsze, co niekiedy w literaturze określa się mianem nowego obrazu konkurencyjnego [Stankiewicz 2006, s. 13]. Przejawia się to przede wszystkim we wzroście strategicznych nieciągłości, globalizacji i umiędzynarodowienia rynków, zamazywaniu granic, struktury sektorów, hiperkonkurencyjności rynków, dużej presji na satysfakcję klientów na jakość i ceny, a przede wszystkim koncentrowaniu uwagi na innowacjach, na potrzebach permanentnego uczenia się oraz dynamicznych zmianach w kształtowaniu oczekiwań i karier pracowniczych.

W związku ze zmianami paradygmatu cywilizacyjnego i wyzwań globalizacyjnych niezbędna staje się racjonalna synchronizacja polityki makro – i mikroekonomicznej. W tej płaszczyźnie wzrasta, a nie zmniejsza się rola państwa w kreowaniu otoczenia przedsiębiorstw, przede wszystkim otoczenia edukacyjnego [Mączyńska 2008, s. 17–18]. Pociąga to za sobą niezbędność ciągłego monitorowania przemian w gospodarce światowej, w tym procesów zachodzących w krajach Azji.

Nowy paradygmat rozwojowy wymusza zmiany w relacjach między organizacjami, władzami samorządowymi, instytucjami pozabiznesowymi i rządem. Jedną z podstawowych ról administracji publicznej w XXI w. powinno być koncentrowanie się na strategicznych celach i wyzwaniach, które wynikają

z globalnej gospodarki. Takim celem z pewnością będzie kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu stopnia innowacyjności kraju, regionów i przedsiębiorstw. Uważa się powszechnie, że sukces ekonomiczny i cywilizacyjny odniosą te społeczności, kraje, regiony i przedsiębiorstwa, które wykształcą i wyzwolą w sobie zdolność do generowania kreatywności, innowacji (wiedza kreatywna, kapitał intelektualny).

4. Priorytety w procesie budowania innowacyjnych zachowań rynkowych organizacji

Nawiązując do teorii nowej ekonomii instytucjonalnej, można powiedzieć, że ideą gospodarowania stają się relacje występujące pomiędzy uczestnikami procesu gospodarczego, którego podstawowym fundamentem są organizacje (przedsiębiorstwa). Organizacje w roli uczestników transakcji (aktywna inspiracja oraz absorbowanie rezultatów aktywności innych podmiotów) mogą stosować ogół dostępnych form relacji rynkowych: spontaniczne, hierarchiczne i hybrydowe [Krawczyk-Sokołowska 2012, s. 293]. Priorytetem w procesie budowania zachowań rynkowych dla innowacyjnych organizacji są ich zasoby i kluczowe kompetencje, które warunkują ich rozwój oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej (zasoby ludzkie i rzeczowe, komunikacja międzyludzka, system motywacyjny, lokalizacja, potencjał finansowy, infrastruktura techniczna).

Poziom innowacyjności organizacji jest w istotnej mierze determinowany wyborem i konstrukcją narzędzi i instrumentów polityki innowacyjnej ponadnarodowej, krajowej i regionalnej [Czerniak 2013, s. 275–282]. Rozważania teoretyczne odnoszące się do modeli przebiegu procesu innowacyjnego pozwalają na określenie istotnych, składowych elementów modelu zintegrowanego procesu innowacyjnego. Potwierdzają one, że niezbędna jest integracja różnorodnych i rozległych relacji rynkowych (system sieci) oraz elastyczne dostosowanie do wymagań rynku i możliwości organizacji przez proces innowacji ciągłej, tj. systematycznej modyfikacji produktów i usług.

Polityka innowacyjna w różnej skali oddziałuje na podmioty tworzące narodowy system innowacji. Nieskuteczność krajowej polityki innowacyjnej wynika ze słabości poszczególnych sektorów narodowego systemu innowacji, jak również z nikłych powiązań występujących między nimi (wielkość i struktura ponoszonych nakładów, polityka podatkowa, system ochrony własności intelektualnej, polityka konkurencji, system norm prawnych). Podmioty gospodarowania i instytucjonalne tworzące narodowy system powinny

kształtować kulturę nowego typu, która powinna uwzględniać takie wartości i postawy, jak przedsiębiorczość, kreatywność, wiedza, aktywność, profesjonalizm, angażowanie w działalność organizacji, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności z wykorzystaniem nowych technologii.

Poziom nakładów finansowych na działalność badawczo-rozwojową w Polsce jest relatywnie niski, co negatywnie oddziałuje na innowacyjność. Nakłady na tę działalność, jak już wspomniano, kształtują się w relacji do PKB w ostatnim okresie transformacji na prawie niezmiennym, niskim poziomie. W okresie recesji wydatki na B+R spadały. Istotną wadą struktury przedmiotowej prowadzonych prac badawczo-rozwojowych jest w kraju relatywnie duży udział badań podstawowych w stosunku do tej pierwszej kategorii. W konsekwencji oznacza to nikłe przesłanki lub małe jej rozmiary prowadzące do płaszczyzny wspólnych badań przedsiębiorstw i szkolnictwa wyższego, które koncentruje się na badaniach podstawowych. W Polsce brakuje wystarczającej koncentracji nakładów inwestycyjnych, przy niewielkiej ich skali, na wybranych dziedzinach wiedzy i technologii, co powoduje ich rozproszenie na różne obszary dziedzin, przez co nie tworzy się oczekiwanego efektu synergicznego. Ma to na przykład miejsce w Finlandii i Irlandii. Polscy przedsiębiorcy na czołowym miejscu wymieniają jako barierę brak wystarczających własnych środków na innowacje. Najsilniej to ograniczenie odczuwały małe przedsiębiorstwa innowacyjne. W krajowym systemie podatkowym nie ma wystarczających zachęt dla wspierania działalności badawczo-rozwojowej (niski poziom zaufania). Dotychczas występujące preferencje podatkowe okazują się nieskuteczne. Potwierdza ten fakt niewielki krąg podmiotów, które z nich korzystają.

Przedsiębiorstwa napotykać znaczne trudności w finansowaniu innowacji ze źródeł zewnętrznych. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw. Kredyty bankowe na tę działalność są trudno dostępne, aktywność funduszy *venture capital* i aniołów biznesu jest relatywnie niewielka. Krajowy Fundusz Kapitałowy i kredyt technologiczny, jak dotychczas, nie przyniosły spodziewanych rezultatów. Dopiero po nowelizacji przepisów prawnych w 2011 r. kredyt technologiczny spotyka się z większym zainteresowaniem przedsiębiorców. Uzyskanie środków finansowych na innowacje technologiczne ze strony Unii Europejskiej jest utrudnione przez nadmiernie skomplikowaną procedurę i konkurencję ze strony programów operacyjnych, a także brak w pełni ukształtowanego rynku B + R, niedostateczną współpracę między sektorem B + R a sektorem biznesu, dużą liczbę aktów normatywnych, częste ich zmiany, nadmierną formalizację i biurokratyzację.

Upowszechnienie możliwości udzielania państwowej gwarancji dla spłaty kredytów na innowacyjne inwestycje wpłynęłoby pozytywnie na realizację

przez organizacje przedsięwzięć innowacyjnych. Odnosić się to powinno w szczególności do generowania innowacji radykalnych (duże ryzyko), pomysłów dotyczących głównych dziedzin przemysłu, zaawansowanych technologicznie. Kolejną ścieżką prowadzącą do tego celu mogłoby być obniżenie rygorów dotyczących możliwości uzyskania statusu centrum badawczo-rozwojowego przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Dotychczasowy ich wpływ jest niewielki. Wynika to z surowych kryteriów, które są wymagane, aby uzyskać status centrum badawczo-rozwojowego (przychody co najmniej 1,2 mln EUR, 20% wspomnianej kwoty ma pochodzić ze sprzedaży własnych usług badawczo-rozwojowych). Niezbędne jest uproszczenie procedur pozyskiwania środków pieniężnych na cele innowacyjne. Odnosi się to zarówno do środków budżetowych, funduszy unijnych, jak i kredytów bankowych. Niezbędna jest większa aktywność sfery publicznej.

Ogólną przeszkodą (barierą) w zdynamizowaniu innowacji technologicznych jest wspomniana już wysoka biurokratyzacja polskich instytucji publicznych, co zmniejsza skłonność do podejmowania ryzykownych działań innowacyjnych przez podmioty gospodarcze. Pociąga to za sobą niezbędność deregulacji, poluzowania szeregu ograniczeń, co może stymulować i otwierać nowe przestrzenie innowacyjne. W zdecydowanie małym stopniu przeprowadzane są innowacje technologiczne w ramach partnerstwa publiczno-prawnego. Dzieje się tak głównie z powodu niesprzyjającego klimatu społecznego dla tej formy współpracy. Zauważyć trzeba, że rośnie rola tego instrumentu w krajach rozwiniętych (rynek zamówień publicznych). W kraju partnerstwo publiczno-prywatne wykorzystywane jest jako sposób tworzenia i utrzymania infrastruktury publicznej (transport, infrastruktura techniczna, usługi komunalne). W ramach partnerstwa publiczno-prywatnego musi dochodzić do wzajemnie korzystnych porozumień (proporcje, zaufanie, wzajemne rozliczenia).

Ochrona praw własności intelektualnej jest niezwykle istotna w aspekcie osiągnięcia korzyści (zysków) z wdrażania innowacji przez przedsiębiorcę (patenty, tajemnica handlowa, umiarkowane koszty uzyskania i utrzymywania patentu, krótki okres oczekiwania na decyzję urzędu patentowego, właściwe funkcjonowanie sądów). Dotychczasowe doświadczenia w tej dziedzinie wskazują na potrzebę głębokiej nowelizacji prawa dotyczącego systemu ochrony własności intelektualnych, zmierzającej do jego uproszczenia, większej precyzji, a także obniżenia kosztów związanych z uzyskaniem tej ochrony.

Należałoby rozważyć koncepcję powstania profesjonalnych pośredników funkcjonujących między jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami – brokerów innowacji. Zadaniem brokerów innowacji byłoby przekazywanie informacji o nowych wynikach badawczych, pośrednictwo przy zawieraniu

umów kupna-sprzedaży wyników badań, pośrednictwo w transferze wiedzy i technologii (sprzedaż, nieodpłatne przekazanie wyników badań), zakładanie spółek typu *spin-off*, zajmowanie się tworzeniem sieci kontaktów, organizowanie spotkań przedsiębiorców z pracownikami naukowymi. W ocenie OECD brak efektywnych pośredników technologii stanowi istotny problem polskiego systemu innowacji. W określonej skali funkcję pośredników w komercjalizacji nowych rozwiązań technologicznych mogą pełnić uczelniane centra transferu technologii funkcjonujące na niektórych uczelniach. Warunkiem niezbędnym jest poprawa pośrednictwa w transferze wiedzy i technologii wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki. Sposób finansowania instytucji pośredniczących w transferze technologii powinien być w znacznej mierze skorelowany z osiąganymi rezultatami.

Kolejną przesłanką zdynamizowania innowacji w przedsiębiorstwach jest wzmocnienie motywacji wynalazców i innowatorów przez ich premiowanie i nagradzanie za efektywne innowacje i wynalazki. Wiedza i umiejętności techniczne powinny znajdować odpowiednie uznanie i gratyfikację materialną w systemie płacowym przedsiębiorstw. Byłoby to korzystne z punktu widzenia generowania innowacji. Innowatorzy, którzy w sposób znaczący wpłynęli na wzrost wartości dodanej (zysku) w przedsiębiorstwie, powinni w niej w określonej mierze partycypować. Przychyłność do tego typu rozwiązań może się stać czynnikiem sprzyjającym tworzeniu wysokiego prestiżu wokół wynalazców i innowatorów, a tym samym stymulować procesy innowacyjne.

Naczelna kadra kierownicza organizacji powinna nie tylko inicjować i stymulować działania innowacyjne, lecz także traktować tę działalność jako podstawę strategii przedsiębiorstwa. Niestety, słabością zarządzania w krajowych organizacjach jest przewaga myślenia operacyjnego, bieżącego nad myśleniem strategicznym. Innowacyjność z kolei nie stanowi jak dotychczas głównej determinanty strategii rozwoju przedsiębiorstw. Formułowanie wizji przyszłości wymaga od organizacji nowych kompetencji w zarządzaniu, a nie jedynie operacyjnej efektywności, ale przede wszystkim perspektywy wymiany strategicznej, tj. przełomowych, nowatorskich idei, które uruchomią ludzką wyobraźnię i inicjatywę pełniącą swoją funkcję w przyszłości. Tematyka związana z myśleniem o przyszłości jest determinowana zjawiskami o charakterze ekonomicznym, społecznym, psychologicznym i kulturowym [Janasz 2014, s. 19]. Kadra kierownicza powinna tworzyć w organizacji klimat zaufania między pracownikami. Mogłoby to sprzyjać kreatywności zbiorowej i wpływać w określonej mierze na innowacyjność organizacji (zarządzanie zaufaniem). W działalności badawczo-rozwojowej niezbędna jest tolerancja i prawo do ryzyka, bez takiej postawy trudno sobie wyobrazić działania

innowacyjne na szerszą skalę. Stąd postuluje się możliwość obejmowania ubezpieczeniem ryzyka kierownictwa organizacji przed odpowiedzialnością za straty w przypadku niepowodzenia w zakresie innowacji (ubezpieczenie typu *Directors & Officers*). Zmniejszałyby to poziom ryzyka kierownictwa organizacji z tytułu ewentualnych strat, a tym samym pomniejszałyby obawy przed podejmowaniem decyzji.

Duże, przełomowe i radykalne innowacje, biorąc pod uwagę duże nakłady kapitałowe, relatywnie długi horyzont czasowy dochodzenia do spodziewanego efektu końcowego, a także duże ryzyko nieosiągnięcia spodziewanego rezultatu, w większej skali powinny być realizowane we współpracy i przy udziale jednostek naukowych (alianse strategiczne, konsorcja, *joint venture*, klastry). Dzięki współpracy może następować przepływ myśli naukowo-technicznej, co jest korzystne, ponieważ kształtuje klimat kooperacji, grupowanie się i tworzenie korzystnych form funkcjonowania (np. tzw. montaż finansowy).

Zakończenie

Jednym z warunków zdynamizowania innowacji jest doprowadzenie do współpracy w wielu dziedzinach krajowych jednostek naukowo-badawczych z odpowiednimi ośrodkami badawczymi za granicą. Przewodzące ośrodki badawcze za granicą posiadają na ogół lepszą aparaturę naukowo-techniczną i przeznaczają większe środki na badania. Konieczne jest też rozszerzenie w jednostkach naukowo-badawczych badań stosowanych, zamawianych przez organizacje, które stanowią podstawę ich innowacyjności. Niezbędne są tutaj określone kryteria, które wpływają na pogłębienie koncentracji wysiłku badawczego na badaniach rozwojowych i stosowanych. Sprzedaż technologii, która powstaje w jednostkach naukowych w oderwaniu od przedsiębiorstw, jest trudniejsza, bardziej kosztowna i czasochłonna. Wśród kadry naukowej na ogół występuje przekonanie, że dążenie do wartości dodanej (zysku) stoi w sprzeczności z poszukiwaniem prawdy. Trzeba stworzyć dobre warunki do komunikacji badaczy z przedsiębiorstwami, a także odpowiedni system zachęt do zakładania przez pracowników naukowych własnych firm. Generowana na uczelniach wiedza może trafiać do sfery produkcyjnej przez specjalnie tworzone przedsiębiorstwa określane mianem akademickich *spin-off* lub *spin-out*: firmy tworzone przez uczelnie, przez pracowników uczelni, organizacje tworzone wokół licencji i nowo powstałe organizacje prowadzące wspólne projekty badań. Aby nie przeciągać procesów badawczych w czasie, w jednostkach naukowych należy zmierzać w kierunku dokonywania transferu technologii

przez sprzedaż praw patentowych lub udzielanie licencji, powoływanie biur funkcjonujących w szkołach wyższych, zwiększanie dostępu do nowoczesnej aparatury badawczej bez konieczności jej kupowania, a także zwiększenie siły powiązań jednostek naukowych z przedsiębiorstwami. Warunkiem zdynamizowania innowacyjności w kraju jest także zwiększenie nakładów na sferę B + R sektora prywatnego, uzupełnianie środków prywatnych środkami pochodzącymi z budżetu, europejskich funduszy kohezyjnych, kształtowanie kultury innowacyjnej i systemu edukacji rozwijającego kreatywność i innowacyjność. Różnorodność determinant, które wpływają na poziom innowacyjności organizacji, określa konieczność dokonywania wyboru własnego montażu modelu biznesowego, priorytetowego celu, jakim jest innowacja.

Oceny strategiczne są coraz bardziej złożone, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Dlatego wybory strategiczne muszą być permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie (niepewność, nieustanne zmiany, dynamika, ruch, zasada sprzężeń zwrotnych, interakcje). Zarządzanie rozwojem organizacji polega więc z jednej strony na dążeniu do wydłużania czasu zmian pozytywnych, z drugiej na zmniejszaniu bądź eliminowaniu zmian negatywnych, które składają się na proces innowacyjny.

Bibliografia

- Bal-Woźniak, T., 2012a, *Blokada innowacyjna w kontekście zachowań organizacyjnych*, w: Woźniak, M. (red.), *Gospodarka Polska 1990–2011*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bal-Woźniak, T., 2012b, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa.
- Borowiecki, R. (red.), 2014, *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki. Uwarunkowania – procesy – efekty*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Borowiecki, R., Balcerek-Wieszala, A., 2011, *Restrukturyzacja a zarządzanie zmianą – próba uporządkowania pojęć*, w: Borowiecki, R., Jaki, A. (red.), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Chesbrough, H.W., 2002, *Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of Its Technology Spin-off Companies*, *Business History Review*, no. 4.
- Chesbrough, H.W., 2003, *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass.

- Czerniak, J., 2013, *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa.
- Etzkowitz, H., 2008, *The Triple Helix: Industry, University, and Government in Innovation*, Routledge.
- Gallo, C, Job, S., 2011, *Sekrety innowacji zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu*, Wydawnictwo Znak litera nova, Kraków.
- Grego-Planer, D., Popławski, W., Zastempowski, M., 2011, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Guinet, J., 1995, *National Systems for Financing Innovation*, OECD, Paris.
- Hippel von, E., 2005 *Democratizing Innovation*, MIT Press.
- Janasz, W., 2012, *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, w: Wiśniewska, J., Janasz, K. (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Janasz, W., 2014, *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, w: Janasz, K., Wiśniewska, J. (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Janasz, W., Janasz, K., 2012, *Innovation Management in Organization, Perspectives of Innovations*, Economics & Business, vol. 11, iss. 2.
- Janasz, W., Janasz, K., 2014, *Strategic Approach Adopted by Organizations in An Uncertain Environment*, w: Jaki, A., Rojek, T. (eds.), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*, Cracow University of Economics, Cracow.
- Janasz, W., Kozioł-Nadolna, K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Jasiński, A.H., 2006, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.
- Kozioł-Nadolna, K., 2012, *Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku*, w: Mikołaj, B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Krawczyk-Sokołowska, J., 2012, *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Thomas, N. (red.), 2009, *Kreatywność i innowacje według J. Adair*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków.
- Mączyńska, E., 2008, *Wstęp*, w: Mączyńska, E. (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Warszawa.
- Merx-Chermin, M., Nijhof, W.J., 2005, *Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization*, Journal of European Industrial Training, vol. 29, no. 2.
- Open Source – zastosowanie otwartego podejścia w procesach innowacyjnych*, <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter86197>, 09.11.2011.
- Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, 2009, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Rózga-Luter, R., 2004, *Gospodarka oparta na wiedzy a rozwój regionalny na przykładzie regionu środkowego Meksyku*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 1, Warszawa.

- Rybiński, K., 2007, *Globalizacja w trzech odsłonach, offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa.
- Sedlaćek, T., 2012, *Ekonomia dobra i zła, w poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Stankiewicz, M.J. (red.), 2006, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Dom Organizatora, Toruń.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., 2005, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.