

ANDRZEJ POMYKALSKI

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

INNOWACYJNOŚĆ W ROZWOJU ORGANIZACJI

Opiniodawca: **dr hab. Wojciech Czakon, prof. UE**

We współczesnym świecie kształtuje się nowy typ społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji, ukierunkowanego na innowacje. Organizacja chcąc osiągnąć rozwój, powinna wykazywać proinnowacyjne nastawienie, czyli zdolność do podejmowania i wdrażania przedsięwzięć innowacyjnych. Zasadniczy kierunek prowadzonych rozważań jest związany zarówno z teorią i metodologią innowacyjności, jak i jej możliwościami aplikacyjnymi.

1. Wprowadzenie

Innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji wpisaną na trwałe w jej system zarządzania i kulturę. Taki jest zresztą wymóg efektywnego funkcjonowania firmy w gospodarce rynkowej. Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu firm działających na rynku [9, s. 14-15].

Istnieje wiele koncepcji i projektów rozwoju organizacji i innowacji, jednak trzy czynniki wskazywane są jako najważniejsze dla stymulowania rozwoju organizacji w początku XXI wieku:

- szybkość (stały wzrost tempa dokonujących się zmian),
- zmiany w odniesieniu do zasobów organizacji (wzrastające znaczenie zasobów wiedzy i informacji),
- technologia (rozwój technologii informacyjnej).

W ostatniej dekadzie jesteśmy świadkami radykalnych zmian, które mają miejsce w gospodarce, w biznesie i metodach prowadzenia biznesu, ponieważ Europa musi działać wspólnie, aby realizować z sukcesem strategię „Europa 2020”.

Strategia „Europa 2020” obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety [5, s. 5]:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywnej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Inteligentny rozwój oparty na wiedzy i innowacji wymaga zwiększenia jej wykorzystania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz podniesienia jakości edukacji, a przede wszystkim prowadzonych prac badawczo-rozwojowych.

Rozwój zrównoważony to nowy system wartości dla wielu przedsiębiorstw i nowe wyzwania w procesie kształtowania potencjału rozwoju przedsiębiorstwa.

W procesie tym uznaje się współzależność biznesu i jego interesariuszy, która kreuje dodaną wartość w sieci korzystającej z nowego źródła przewagi konkurencyjnej. Oznacza to zrozumienie, że wszyscy jesteśmy częścią większego systemu – ekosystemu.

2. Istota innowacyjności

Innowacyjność w prowadzonych rozważaniach jest ujmowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Innowacyjność stanowi obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu gospodarką dla przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej. Wynika to przede wszystkim z faktu konkurencyjności rynkowej, gdzie szansę rozwoju będą miały te przedsiębiorstwa, które będą wprowadzały nowe produkty, procesy oraz zmiany w zarządzaniu.

Metodologia OECD rozszerza pojęcie innowacji na obszar zarządzania oraz określa związki z innymi firmami w toku procesu innowacji. Zasadniczą zmianą było objęcie badaniem również przedsiębiorstw należących do obszarów o niższej intensywności działalności badawczo-rozwojowej, co pozwoliło na docenianie roli innowacji w usługach oraz gałęziach przemysłu opartych o bardziej tradycyjne technologie [8, s. 10-25]. Dlatego też obecna edycja dostosowana jest do wymogów szerokiego grona odbiorców. W oparciu o tę metodologię prowadzone są aktualne badania innowacji i nie tylko w krajach członkowskich OECD i Unii Europejskiej.

W związku z kompleksowością zagadnienia innowacyjności oraz jego wielowymiarowością najnowsze zestawienie zostało rozwinięte w stosunku do poprzednich i obejmuje obecnie pięć podstawowych obszarów kluczowych dla badanego zjawiska [4]:

- siły napędowe innowacyjności – dotyczący strukturalnych rozwiązań sprzyjających podnoszeniu potencjału innowacyjnego,
- tworzenie nowej wiedzy – obejmujący inwestycje w badania i rozwój,
- innowacyjność i przedsiębiorczość – oceniający zaangażowanie oraz działania na rzecz innowacji na poziomie przedsiębiorstw,
- wdrożenie – wyrażony w kategoriach nakładów pracy i działalności biznesowej oraz stworzonej przez nie wartości dodanej w inwestycyjnych sektorach,
- kapitał intelektualny – mierzący osiągnięcia w kategorii przynoszących korzyści wiedzy i know-how.

Przy analizie innowacyjności możemy wziąć pod uwagę następujące kryteria i wskaźniki [2] (tabela1):

- różnego rodzaju miary specyficznych efektów działania – np. ilość patentów zgłoszonych przez daną firmę, publikacji naukowych, jako wskaźnik „wyprodukowanej” wiedzy,
- liczba nowych produktów, jako wskaźnik sukcesu innowacji produktowych,
- pomiary jakości działania – takie jak badania zadowolenia konsumentów,
- efekty sukcesu strategicznego, gdzie całokształt działań firmy jest w jakiś sposób poprawiany i gdzie przynajmniej część z tych korzyści może zostać przypisana bezpośrednio lub pośrednio innowacji np. wzrost przychodów lub udział w rynku, zwiększona zyskowość itp.

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki innowacyjności

Formuła liczenia

1. Wskaźnik przetrwania (3 lata)	Liczba nowych produktów sprzedawanych na rynku do ogólnej liczby nowych produktów potencjalnie handlowych
2. Wskaźnik sukcesu lub porażki (3 lata)	Liczba produktów rozwiniętych w programie sprzedaży do ogólnej liczby nowych produktów sprzedawanych
3. Wskaźnik efektywności innowacyjnej B+R	Skumulowane wydatki na B+R powiązane z nowymi produktami do zysku brutto ze sprzedaży nowych produktów
4. Wskaźnik aktywności innowacyjnej B+R	Wydatki B+R poniesione na nowe produkty do skumulowanych wydatków na B+R
5. Wskaźnik innowacyjności sprzedaży	Przychody generowane przez sprzedane nowe produkty do przychodów ogółem

Formuła liczenia

6. Wskaźnik nowości inwestycyjnych	Wydatki związane z nowymi produktami (o zasięgu światowym i krajowym) do wydatków ogółem
7. Innowacje port folio mix	Procentowy udział nowych produktów (przez liczbę lub przychody) sprzedanych w poszczególnych typach: <ul style="list-style-type: none"> • Nowe w świecie i kraju • Nowe dla przedsiębiorstwa • Rozwinięcie asortymentu • Zmiana pozycji rynkowej produktu • Udoskonalenie asortymentu produktów
8. Aktywność linii procesu	Udział koncepcji nowych produktów w każdej fazie rozwoju procesu (sumowana na koniec roku)
9. Przychody z innowacji/iłość zatrudnionych	Roczne przychody ze sprzedaży nowych produktów a ogólna liczba na pełnym etacie zatrudnionych, którzy byli bezpośrednio związani z realizowanymi innowacjami
10. Zwrot na innowacjach w nowe produkty	Zysk netto / kapitał finansujący wydatki innowacyjne związane z wdrożeniem nowych produktów (w analizie dynamiki zjawiska uwzględnione są trzy lata, wszystkie wprowadzone do sprzedaży nowe produkty, zarówno z sukcesem, jak i te, które poniosły fiasko)
11. Zwrot na inwestycjach	Zysk netto / Kapitał zainwestowany w inwestycje w innowacje

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie uniwersalnego schematu wskaźników do oceny innowacyjności przedsiębiorstw jest trudne w wymiarze podmiotu i przedmiotu badania. Różnorodność działalności gospodarczych, ich forma i wielkość, rodzaj sektora, stopień zaawansowania rozwoju firmy to cechy, które determinują świadomość innowacyjną przedsiębiorstw, tym samym wymagają określonego podejścia w badaniach.

Narzędziem wykorzystywanym przez Unię Europejską do mierzenia innowacyjności jest European Innovation Scoreboard (EIS). Celem dokumentu jest analiza porównawcza państw Unii Europejskiej z zakresu polityki innowacyjnej. EIS 2006 zawiera wskaźniki i analizy dotyczące 25 państw UE, dwóch nowych państw członkowskich: Bułgarii i Rumunii oraz Chorwacji, Turcji, Islandii, Norwegii, Szwajcarii, USA i Japonii. Aby dać wyraźny obraz zalet i wad systemu innowacyjnego danego kraju w dokumencie wyróżniono pięć grup wskaźników [6, s. 7-9]:

- Czynniki napędzające innowacyjność – mierzą warunki strukturalne niezbędne dla kształtowania potencjału innowacyjnego, należą do nich

między innymi: udział absolwentów szkół wyższych wśród osób między 20-29 rokiem życia, udział gospodarstw domowych i przedsiębiorstw z dostępem do Internetu, udział zatrudnionych w nauce i technice wśród wszystkich zatrudnionych, mobilność pracowników zatrudnionych w nauce i technice.

- Tworzenie nowej wiedzy – mierzy rezultat inwestycji w badania i rozwój. Należą do niego między innymi wskaźniki: wydatki publiczne na B+R (%PKB), wydatki przedsiębiorstw na B+R, udział przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie państwa na inwestycje w innowacje, wydatki B+R placówek naukowych fundowane przez przedsiębiorstwa, udział inwestycji venture capital, intensywność bezpośrednich inwestycji zagranicznych.
- Innowacyjność i przedsiębiorczość – szacuje wysiłki innowacyjne na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw. Wykorzystywane są między innymi następujące wskaźniki: udział przedsiębiorstw MSP innowacyjnych, udział wydatków na innowacje jako procent przychodów, odsetek MSP wykorzystujących zmianę nietechnologiczną, udział strategicznych innowatorów, udział przedsiębiorstw korzystających z funduszy publicznych dla innowacji, udział przedsiębiorstw w finansowaniu badań badawczo-rozwojowych prowadzonych przez uczelnie, udział przedsiębiorstw zaangażowanych w działania sieciowe, udział wydatków na B+R.
- Zastosowanie – pokazuje wyniki odzwierciedlone przez nakłady pracy i działalność w sferze biznesu w innowacyjnych przedsiębiorstwach. W skład wskaźników określających ten czynnik wchodzi między innymi: zatrudnienie w usługach high-tech, udział eksportu produktów high-tech, udział sprzedaży nowych dla rynku produktów, udział sprzedaży produktów nowych dla firmy (ale znanych na rynku), zatrudnienie w sektorach produkcyjnych high-tech, produktywność wśród przedsiębiorstw high-tech, udział szybko rozwijających się innowatorów.
- Kapitał intelektualny – jest postrzegany poprzez wykorzystanie innowacji przez firmy. Do wskaźników zaliczanych do tej grupy między innymi należą: liczba patentów na milion mieszkańców, liczba krajowych znaków firmowych na milion mieszkańców, liczba patentów high-tech na milion mieszkańców, udział innowacyjnych przedsiębiorstw korzystających z ochrony praw własności intelektualnej, rejestracji wzorów przemysłowych, praw do znaków towarowych.

Interesującym ujęciem problematyki innowacyjności cechuje się Business Center Club [BBC]. W rozumieniu tej organizacji przez innowacyjności uważa się [2]:

- celową zmianę stanu zjawiska o zastosowaniu praktycznym,
- zmianę pierwszy raz zastosowaną w danej społeczności (region, sfera działania, firma),

- określony efekt ekonomiczny, techniczny lub społeczny uzyskany w następstwie dokonanych zmian,
- zastosowanie wiedzy naukowej do przeprowadzenia zmian, prowadzące do poprawy konkurencyjności i pozycji rynkowej oraz sukcesu komercyjnego. Jednocześnie zwiększając ryzyko, pojawieniu się dodatkowych kosztów, a także konieczności „ciągłego uczenia się”.

W tym miejscu warto dodać, iż w oparciu o analizy przeprowadzone przez BCC skonfrontowano definicyjne ujęcie zagadnienia innowacyjności w rozumieniu tej organizacji z jego odbiorem przez praktyków biznesu. Z punktu widzenia przedsiębiorców innowacyjność jest przede wszystkim [2]:

- miernikiem poziomu rozwoju i aktywności przedsiębiorstwa,
- miernikiem jakości zarządu firmy,
- profesjonalności pracowników,
- wskaźnikiem poziomu nowoczesności przedsiębiorstwa i nośnikiem postępu,
- imperatywem działania firmy w konkurencyjnej gospodarce,
- modnym skojarzeniem z dobrze działającą firmą.

Istotne jest to, że w odniesieniu do badań przeprowadzonych przez BCC przedsiębiorcy bardzo często uznają pojęcia procesów innowacyjnych i inwestycyjnych za tożsame.

3. Innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Jednym z podstawowych problemów badawczych, przed którym stają autorzy zajmujący się zjawiskiem innowacyjności w przedsiębiorstwach jest wybór odpowiednich mierników i wskaźników opisujących to zjawisko. W kwestii doboru mierników innowacyjności nie ma zgodności wśród autorów.

P.G. Cooper wyróżnia sześć następujących klas (typów) nowych produktów, które wpływają na ocenę innowacyjności przedsiębiorstwa [3, s. 14-15]:

- nowe w skali globalnej – czyli produkty tworzące nowy rynek,
- nowe produkty w firmie – produkty, które nie są nowe w skali światowej, często nawet nie nowe na rynku, lecz nowe dla danego przedsiębiorstwa,
- nowe pozycje w istniejącym asortymencie produktów przedsiębiorstwa – przedstawiają dość nowy produkt na specyficznym rynku, ale mieszczą się w zakresie linii produkcyjnej przedsiębiorstwa,
- usprawnienia i zmiany istniejących produktów – oferowane produkty przedstawiają większą użyteczność lub postrzeganą wartość nad poprzednimi produktami i są uznawane jako produkty następujące po poprzednim produkcie,
- nowe zastosowania – nowe zastosowania dla dotychczasowych produktów, często spowodowane wdrożeniem ich na nowy segment rynku,

- produkty redukujące koszty – produkty, których celem jest uzyskanie tego samego poziomu zysku przy niższych kosztach, lecz niektórzy nie zaliczają tej grupy produktów do innowacji.

Większość przedsiębiorstw posiada w swoim portfelu produkty z różnych klas innowacyjności. Przedsiębiorstwa, odnoszące sukces na rynku i uchodzące za innowacyjne posiadają większość produktów zaliczanych do wyższej klasy innowacyjności, lecz mają portfele zróżnicowane. Jednym z celów skutecznego zarządzania innowacyjnym przedsiębiorstwem jest osiągnięcie odpowiednich proporcji w portfelu innowacyjności, dostosowanego do danego sektora i do danego przedsiębiorstwa z uwagi na jego techniczne i rynkowe możliwości. Formułowanie strategii innowacji produktu pozwala przedsiębiorstwu na podejmowanie decyzji, co do zoptymalizowanego portfela produktów w celu opracowania takiego portfela, który by był ściśle podporządkowany strategicznym celom przedsiębiorstwa i możliwy do osiągnięcia przy posiadanych środkach.

Metodologią stanowiącą aktualnie powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych jest podręcznik Oslo Manual. Zaleca on przede wszystkim tzw. podejście podmiotowe, w którym tematem badań jest działalność innowacyjna i zachowania innowacyjne przedsiębiorstwa jako całości. Możliwe obszary badań, to [7, s. 63-73]:

- Zakres działalności innowacyjnej – mierzony zgodnie z zaleceniami metodologii Oslo Manual udziałem przedsiębiorstw, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną (nowy lub ulepszony produkt i/lub proces).
- Nakłady na działalność innowacyjną – zgodnie z zaleceniami metodologii Oslo Manual badane nakłady obejmują wszelkie wydatki, bieżące i inwestycyjne, poniesione w roku sprawozdawczym na wszystkie rodzaje działalności innowacyjnej, na prace zakończone sukcesem (tzn. wdrożeniem innowacji), nie zakończone (kontynuowane) i przerwane.
- Efekty działalności innowacyjnej – efekty mogą dotyczyć produktów (np.: zwiększenie asortymentu produktów, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach, poprawa jakości produktów) albo procesów (np.: zwiększenie elastyczności produkcji, zwiększenie zdolności produkcyjnych; obniżka kosztów pracy na jednostkę produktu) lub innych ulepszeń związanych z prowadzoną działalnością innowacyjną.
- Źródła informacji dla innowacji – mierzy się jakość i dostępność źródeł niezbędnych do wdrażania innowacji. Analizie poddawane są zgodnie z zaleceniami metodologii OSLO zarówno źródła wewnętrzne jak i zewnętrzne.

- Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej - polegająca na aktywnym udziale badanych przedsiębiorstw we wspólnych z innymi jednostkami projektach z zakresu działalności B+R i innych rodzajów działalności innowacyjnej.
- Przeszkody dla innowacji mogą mieć postać zewnętrznych czynników ekonomicznych, albo wewnętrznych.

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem jest zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów, aniżeli zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Zarządzanie biznesem koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i wymaga umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentowania własnej organizacji. Umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania, skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa. Zdolność firm do kreowania i realizowania przedsięwzięć innowacyjnych jest obecnie uznawana za kluczową przesłankę ich sukcesu ekonomicznego.

Zarządzanie biznesem jest opartym na posiadanych zasobach poszukiwaniem, działań bardziej efektywnych w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawia przed organizacją rynek, konkurencja, klient.

Ogólnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa produkujące dobra konsumpcyjne będą koncentrowały swoje działania wokół możliwie najszybszego wprowadzenia nowego produktu na rynek. Przedsiębiorstwo handlowe charakteryzujące się stosunkowo małym zaangażowaniem w proces badawczo-rozwojowy, prowadzi stałe badania otoczenia w celu zidentyfikowania nowych trendów panujących wśród klientów i w dużym stopniu angażują się w działania marketingowe. Przedsiębiorstwa produkujące dobra przemysłowe są w dużym stopniu zaangażowane w projektowanie, a krytyczną zmienną jest zarządzanie projektem oraz faza wprowadzania na rynek.

4. Innowacyjność organizacji w regionie

Region łódzki uważany jest za jedno z największych w kraju skupisk jednostek naukowo-badawczych stanowiących duże zaplecze wysoko wykwalifikowanej kadry naukowej oraz absolwentów szkół wyższych. Swoją siedzibę posiadają tutaj trzy duże uczelnie publiczne – Politechnika Łódzka, Uniwersytet Łódzki oraz Uniwersytet Medyczny w Łodzi. Dodatkowo na terenie województwa działają 3 inne państwowe wyższe uczelnie oraz 32 niepubliczne uczelnie wyższe. Na początku 2012 roku w regionie łódzkim działało 10 jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych oraz można wśród nich

wyróżnić 2 jednostki PAN, 6 JBR-ów. Ponadto w regionie było 6 oddziałów jednostek tego typu z innych regionów[10].

Badania Katedry Systemów Zarządzania i Innowacji Politechniki Łódzkiej nad stanem innowacyjności przedsiębiorstw oraz transferu technologii województwa łódzkiego wskazują na niechęć przedsiębiorców do współpracy [2]. Obserwacje tworzenia się środowisk przedsiębiorczości i sieci wskazują, że proces ten znajduje się w fazie początkowej, a jego dalszy rozwój będzie skomplikowany i długotrwały. Powstały już niezbędne elementy do zorganizowania środowiska, lecz jest to w dalszym ciągu raczej prosty zbiór podmiotów niż system. Częstsze są postawy konkurencji, niż współpracy między podmiotami. Otoczenie, szczególnie wszelkiego rodzaju instytucje świadczące usługi pośrednictwa w dziedzinie innowacji (inkubatory, centra transferu technologii, ośrodki promocji i doradztwa), odgrywają w tym procesie rolę marginalną. Obserwuje się tylko nieliczne kontakty organizacji z tymi instytucjami, a ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i sieci jest znikome. Brak jest przepływu informacji, miejsc kontaktów czy wzorów współpracy. Jest to poważne wyzwanie dla rozwoju przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie m.in. następujących wniosków:

- Przedmiotem transferu technologii w znakomitej większości stanowił zakup maszyn i urządzeń (ponad 87% przedsiębiorstw), niewiele przedsiębiorstw wskazało na zakup wiedzy, inwestycje w projektowanie nowych produktów, oraz inwestycje w organizację nowych procesów produkcyjnych.
- Przedsiębiorstwa z regionu łódzkiego funkcjonują przede wszystkim na rynku regionalnym oraz rynku polskim a także jednolitym rynku UE, opierając swoje działania przede wszystkim na technologiach starszych niż 10 lat, bądź najnowszych rozwiązaniach technologicznych, których wiek nie przekracza 3 lat. Takie zróżnicowanie może wynikać z przeprowadzonych dotychczas inwestycji w najnowsze rozwiązania technologiczne, które były finansowane ze środków wsparcia UE. Należy w tym miejscu zauważyć, że przedsiębiorstwa przede wszystkim inwestują w maszyny i urządzenia, co może sugerować dwie rzeczy, mianowicie:
 - przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań, które w znacznym stopniu przyczynią się do obniżenia kosztów wytwarzanych produktów wraz z niezbędnym know-how,
 - gospodarka regionu wskazuje w znacznym stopniu na realizację funkcji gospodarki podwykonawców.
- Przedsiębiorstwa inwestując w maszyny i urządzenia nie inwestują w zaplecze B+R. Stąd można wysnuć wniosek, iż przeprowadzane inwestycje mają w większości przypadków charakter jedynie krótko terminowych inwestycji, bez wyraźnego wsparcia długoterminową strategią działania konkretnej firmy.

- Za najważniejsze źródła informacji o innowacjach należy uznać Internet, dostawców oraz odbiorców wyrobów i usług. Przedsiębiorstwa nie uważają jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych za znaczące źródło informacji o innowacjach. Lecz pozytywnym aspektem jest fakt, iż przedsiębiorstwa współpracują w obszarze transferu technologii i wytwarzania nowych produktów z innymi podmiotami (firmy i jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe) szczególnie w obszarze prowadzenia prac badawczych nad rozwojem nowego produktu. Daje to nadzieję na to, iż w przyszłości siła ciężkości znaczenia źródeł informacji o innowacjach zostanie przeważona na stronę jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych. W tym miejscu należy podkreślić, że może być to spowodowane bardzo krótkim okresem wprowadzania nowych produktów na rynek.
- Przedsiębiorstwa kupowały nowe technologie podpisując umowy uniemożliwiające im dalszy rozwój na własną rękę nabytych technologii przy współpracy z wybranymi przez nich jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi.
- Jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe są obecnie na etapie tworzenia odpowiednich strategii obsługi rynku w zakresie transferu technologii i komercjalizacji innowacji.

Ze względu na rosnącą złożoność zjawisk (sieciowość) badaniom podawano mniejsze wycinki rzeczywistości organizacyjnej (przedsiębiorstwa) i interakcje między organizacjami (przedsiębiorstwami i jednostkami naukowymi oraz badawczo-naukowymi) w regionie. Zarządzanie rozwojem organizacji wymaga sieciowego podejścia, zgodnie z którym należy uwzględnić innowacyjność w działaniu przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Zadaniem przedsiębiorstwa w zakresie innowacji powinno być wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej. Aby tak profilowany cel został rzeczywiście osiągnięty dana innowacja musi być korzystna z punktu widzenia rynku – klienta. Jedynie te produkty i usługi, które można sprzedać, pozwolą obronić lub wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy. Innowacje decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, tzn. o jego zdolności do utrzymania się na rynku. I dlatego nie jest prawdziwe twierdzenie, że wprowadzanie innowacji jest ryzykowne; odwrotnie – to brak innowacji może stanowić zagrożenie rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] **Błażlak R., Owczarek K.:** badania własne „Współczesne modele transferu technologii z jednostek B+R do przedsiębiorstw” grant nr N N115 344238. Patrz także: projekt ORP EURIS, European Collaborative and Regional realizowany w ramach programu INTERREG IVC, Bruksela 2011-2012.

-
- [2] Business Centre Club, W krainie innowacji, kluczowe czynniki sukcesu oczami przedsiębiorców – prezentacja Grażyny Majcher-Magdziak z 06.05.2008 www.mrr.gov.pl
 - [3] **Cooper R.G.:** *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, Perseus Publishing; 3rd edition 2001.
 - [4] European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance, dostępny w serwisie: European Trend Chart on Innovation www.trendchart.org
 - [5] Komunikat Komisji, „Europa 2020” Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela, 3.3.2010, KOM (2010) 2020.
 - [6] Methodology Report on European Innovation Scoreboard, 2005, European Commission.
 - [7] OECD, Eurostat, Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition, OECD Publishing, European Commission, 2005.
 - [8] Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition, OECD publishing, 2005.
 - [9] Organisation for Economic Co-operation and Development – Centre for Educational Research and Innovation, *Innovation on the Knowledge Economy – Implications for Education and Learning*, OECD Publishing House, Paryż 2004.
 - [10] <http://www.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/lodzkie/departamenty/Edukacja/SzkolyWyzsze/> z dnia 23.03.2012.

INNOVATIVENESS IN ORGANIZATION

Summary

In the modern world, a new type of society is being created. A society based on knowledge and information, directed at innovation. An organisation wanting to develop should show a proinnovative character, i.e. the ability to undertake and implement innovative activities. The paper refers to theory and methodology of innovation and its possible applications.