

dr Joanna ŻUKOWSKA
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
dr Mikołaj PINDELSKI
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rola innowacji w zarządzaniu organizacjami – studium przypadku

Słowa kluczowe: innowacje, zarządzanie, organizacje

Wstęp

Innowacja jest siłą napędową konkurencji. Tworzy korzyści, zapewnia wzrost, kształtuje tożsamość marki i stanowi strategiczne zasoby. Jest jednym z podstawowych elementów postępu organizacji. Jest wynoszona na piedestał także przez Unię Europejską. Ich rola i znaczenie dla gospodarki oraz dla przedsiębiorstw jest na tyle kluczowa, iż powstała nawet ustawa dotycząca działalności innowacyjnej.

Od 2000r w Polsce przyjęto program: „Zwiększenie innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006r”, następnie w 2004r: „Strategia zwiększania nakładów na działalność B+R w celu osiągnięcia założeń strategii Lizbońskiej”¹. Istotnym przejawem realizacji tej strategii jest Ustawa z dnia 29 lipca 2005r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej.

Działalność innowacyjna zgodnie z ustawą to działalność związaną z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo do innego wykorzystania w praktyce.²

Cel główny ustawy to wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki poprzez wzrost nakładów sektora prywatnego na badania i rozwój oraz poprawa efektywności gospodarowania środkami publicznymi przeznaczonymi na B+R.

Cel ten zostanie zrealizowany poprzez 4 cele cząstkowe zdefiniowane jako:

- rozwój prywatnego sektora badawczo-rozwojowego,
- poprawa efektywności wdrażania polityki innowacyjnej na poziomie krajowym i regionalnym,

¹ kbn.icm.edu.pl/pub/kbninfo/plan_finansowania_b+r-ostatecz_1.doc

² Dz. U. z dnia 19 września 2005 r

- wzrost efektywności wykorzystywania środków publicznych przeznaczonych na działalność innowacyjną,
- zwiększenie zainteresowania działalnością innowacyjną podmiotów sektora prywatnego wyrażone wzrostem nakładów przedsiębiorstw na działalność badawczo - rozwojową.³

Innowacyjność przedsiębiorstw buduje innowacyjność całej gospodarki, przyczyniając się do jej konkurencyjności, a w efekcie do wzrostu Produktu Krajowego Brutto (PKB).

W przedsiębiorstwie następuje przechwycenie ekonomicznych korzyści uzyskanych z wdrożenia nowości, dlatego też stanowi ono centrum procesu innowacji. Polityka innowacyjna, musi zatem wpłynąć na przedsiębiorstwo kształtując jego zachowanie i środowisko w jakim działa. Istnieją różne drogi prowadzące do innowacji. Może mieć ona postać wynalazku lub nowego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej. Powszechnie stosowane są również pojęcia innowacji technologicznej, organizacyjnej, modelowej, prezentacyjnej. Szybkość i efektywność upowszechniania innowacji w gospodarce jest istotna dla wzrostu efektywności gospodarowania i wzrostu gospodarczego. Największy efekt gospodarczy niekoniecznie pochodzi od pioniera wdrożenia, lecz od tego kto szybko poszedł w jego ślady i wdrożył innowacyjny projekt, który opanował rynek międzynarodowy⁴.

Pojęcie innowacji na przestrzeni dziejów

Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego „innovatis”, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego. W Polsce słowo to definiowane jest jako „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma”⁵. Potoczne rozumienie oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań; kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze⁶ i bardzo często używane jest, jako synonim słowa „zmiana”.

Do lat czterdziestych – pięćdziesiątych XX wieku widoczny jest (z nielicznymi wyjątkami) brak zainteresowania nauki problematyką innowacyjną, wynikający zarówno z przyczyn o charakterze obiektywnym, jak i subiektywnym⁷. Przyczyny natury obiektywnej związane są głównie z tym, że przed tym okresem trudno niewątpliwie mówić o istnieniu wyraźnych dwukierunkowych zależności między działalnością naukową a wynalazczą oraz między działalnością wynalazczą a produkcyjną. Wśród historyków nauki i techniki panuje dość zgodne przekonanie, że do połowy XIX wieku technologia wyraźnie wyprzedzała naukę, a w związku z tym nawet jednokierunkowa współzależność była słabo rozwinięta⁸. Do subiektywnych przyczyn możemy zaliczyć nieprzygotowanie przez teorię metod i form analizy, właściwych do badania procesów tak dynamicznych, jak postęp naukowo – technologiczny czy proces innowacyjny. Mimo, iż teoria ekonomiczna podjęła już wcześniej badania o charakterze dynamicznym (modele wzrost), jednak w badaniach

³ www.mgip.gov.pl/GOSPODARKA/...

⁴ *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, s. 12

⁵ J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

⁶ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 11.

⁷ B. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 18.

⁸ B. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 18.

tych przyjmowano niemierzalny stan nauki i techniki, bądź też zakładano, że rozwój tych dziedzin wynika z ekstrapolacji dotychczasowych trendów⁹.

Zainteresowanie nauki innowacjami rozpoczęło się w latach czterdziestych – pięćdziesiątych XX wieku, chociaż pojęcie innowacji do literatury ekonomicznej wprowadził już w 1911 roku J.A. Schumpeter. Zainteresowanie to spowodowane było zmianą myślenia o rozwoju społecznym i gospodarczym. Nastąpiła stopniowa dewaloryzacja tradycyjnego podejścia do przedsiębiorstwa jako instytucji przynoszącej zysk jej właścicielom. Nowe podejście wskazywało na podstawową rolę przedsiębiorstw w generowaniu rozwoju¹⁰.

Początkowo problematykę innowacyjną rozpatrywano w ujęciu makroekonomicznym, badając wpływ postępu technicznego na rozwój gospodarczy. Dopiero później pojawił się nurt badań o charakterze mikroekonomicznym, w którym postęp technologiczny potraktowano jako proces i rozpoczęto badanie jego składowych.

Pierwszy raz pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schupeter. Pod względem przedmiotowym określał on innowację niezwykle szeroko. Według niego obejmuje ona:

1. wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku jakiegoś towaru,
2. wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie nie wypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu,
3. otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał i to bez względu, czy rynek ten istniał wcześniej, czy też nie,
4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy źródło już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone,
5. wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie¹¹.

Kluczowym słowem w tej definicji jest pojęcie „nowy”. J.A. Schumpeter wiązał innowację z pierwszym zastosowaniem danego rozwiązania. Nie uznawał za innowacje ich upowszechniania. Proces ten określał mianem imitacji. Duże znaczenie przypisywał także osiągnięciu pozytywnego wyniku ekonomicznego z wprowadzenia innowacji i możliwości jej wykorzystania w praktyce¹². Oprócz tego J.A. Schumpeter oddzielał znaczenie pojęcia „innowacja” od pojęcia „wynalazek”. Wiele wynalazków nigdy nie staje się innowacją, gdyż nie zostają wprowadzone do produkcji.

J.A. Schumpeter skupiał się przede wszystkim na innowacjach technicznych i ich znaczeniu dla gospodarki. Pierwsza teoria innowacji jaką sformułował dotyczyła gospodarki kapitalistycznej z początku XX wieku. W gospodarce tej zasadniczą rolę odgrywały ziemia, produkcja i kapitał. Na drugi plan schodziły czynniki ważne obecnie, takie jak wiedza i informacja. Pod koniec XX wieku na skutek wprowadzenia radykalnych zmian istniejących produktów i procesów zmienił się system techniczno – ekonomiczny całej gospodarki (zmiana paradygmatu techniczno – ekonomicznego). Zmiana ta spowodowała zwiększenie znaczenia wiedzy i informacji w gospodarce. Na skutek tych zmian zwiększało się zainteresowanie problematyką innowacyjną i

⁹ B. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 21.

¹⁰ I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s.6.

¹¹ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

¹² P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 19.

klasyczne ujęcie schumpeterowskie (funkcjonowało do II wojny światowej) ustąpiło miejsca nowym koncepcjom. Wraz ze zmniejszeniem znaczenia przemysłu na rzecz usług zakres przedmiotowy innowacji znacznie się rozszerzył i wyszedł daleko poza sferę techniki¹³.

W definicjach, które powstały po drugiej wojnie światowej innowacje można interpretować w szerokim bądź wąskim znaczeniu. W wąskim ujęciu innowacja jest po prostu wynalazkiem, który znajduje określone wykorzystanie, natomiast w szerszym ujęciu całym procesem zarządzania, obejmującym różnorodne czynności, prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowością dla tworzącej lub wprowadzającej je jednostki. Postrzegane w szerokim ujęciu innowacje obejmują również przenoszenie tych wartości na istniejących bądź nowych partnerów rynkowych, oraz mogą być wynikiem pracy grupy przedsiębiorstw¹⁴.

Oprócz J.A. Schumpetera innowacje szeroko rozumiał P.R. Whitfield, który jako innowacje określa ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość¹⁵. Ch. Freeman jako innowacje traktował pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia¹⁶.

Kolejnym problemem, który podzielił badaczy zagadnień innowacyjnych, była kwestia, czy za innowacje należy uznać tylko pierwsze zastosowanie wynalazku, czy też za innowacje można uznać również schumpeterowskie imitacje, czyli powielane innowacji zastosowanych w innych jednostkach. Odmienne stanowisko od definicji J.A. Schumpetera prezentował R. Johnston, który uważał, że pojęcie innowacji stosuje się nie tylko do pierwszego zastosowania wyrobu czy metody wytwarzania, ale również do kolejnych, gdy zmiany przyswajane są przez inne firmy, sektory przemysłu czy kraje¹⁷.

Warto wspomnieć o tym jak rozumie innowacje P. Drucker. Według niego innowacje (które wcale nie muszą być materialne) to bardziej pojęcie ekonomiczne i społeczne a nie jak uważa większość techniczne. Zauważyć można, że zazwyczaj większą siłę oddziaływania mają innowacje w sferze społecznej (np. reforma szkolnictwa, reforma systemu ubezpieczeń) niż technicznej (nowe oprogramowanie dla komputerów, aparat fotograficzny o jeszcze większej liczbie pixeli). Ponadto innowacje tworzą zasoby, które wcześniej nie istniały ponieważ ludzie nie mogli znaleźć możliwości wykorzystania danej rzeczy. Jak mówi P. Drucker wcześniej rośliny były tylko chwastami a nie lekami czy źródłami bioenergii, zaś nikt się nie spodziewał, że pleśń zwana penicyliną jest doskonałym antybiotykiem a nie tylko grzybem¹⁸.

Według Podręcznika Oslo Manual¹⁹ innowacja występuje, gdy „nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek albo nowy lub ulepszony proces

¹³ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

¹⁴ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 21.

¹⁵ P.R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s.26.

¹⁶ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.

¹⁷ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

¹⁸ Zob. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 39-42.

¹⁹ Podręcznik Oslo Manual zawiera wytyczne metodologiczne dotyczące badań statystycznych innowacji technologicznych, opracowane na przełomie lato osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych przez ekspertów OECD pod egidą grupy NESTI – na podstawie wcześniejszych doświadczeń krajów skandynawskich, Niemiec, Włoch,

zostaje zastosowany w produkcji, przy czym ów produkt lub proces są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa²⁰.

Wiele definicji innowacji powstało również w Polsce. Badania nad tym zagadnieniem intensywniej zaczęły rozwijać się już pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, jednak w gospodarce centralnie planowanej problematyka ta z powodu braku autentycznych mechanizmów rynkowych była rozpatrywana przede wszystkim w aspekcie technicznym. Według Z. Pietrusińskiego innowacje to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przez układ cybernetyczny, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp. Definicja ta jest bardzo trafna z dzisiejszego punktu widzenia. Odrębną od wszystkich innych autorów koncepcję innowacji zaproponował Z. Madej, który za innowacje uznawał zmiany niekoniecznie posiadające znamiona pozytywne²¹.

Pod pojęciem innowacji mieści się proces wprowadzania nowego dobra i jego rozwoju jak i adaptacja tego dobra. W literaturze polskiej można też znaleźć definicję mówiącą, że innowacje są zmianą celowo implementowaną przez człowieka lub zaprojektowanym przez niego układem cybernetycznym polegającym na zastąpieniu obecnego stanu rzeczy nowym, innym stanem²².

Rozpatrując innowacje jako ciągły proces na płaszczyźnie filozofii Kaizen czyli procesu ciągłych ulepszeń można stwierdzić, że aby nie wypaść z rynku konieczne jest nieustanne polepszanie produktów i usług oraz dążenie do osiągnięcia ideału (najwyższej jakości), ponieważ jednorazowe ulepszenie nie będzie cały czas źródłem przewagi konkurencyjnej²³.

Z pojęciem innowacji silnie związane jest zjawisko postępu, chociaż całkowite utożsamianie tych pojęć byłoby błędem.²⁴ Postęp jest w samej swej istocie zmianą dotychczasowego stanu rzeczy na stan pod pewnymi względami lepszy. Innowacja obejmuje zjawiska związane z postępem, ale nie tylko postępem technicznym lecz również postępem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym. Podstawowa różnica między postępem a innowacją polega na tym, że efekty ekonomiczne procesów innowacyjnych muszą być kwantyfikowalne na poziomie mikroekonomicznym, natomiast efekty postępu różnego typu mogą być trudne do zmierzenia na tym poziomie. Dopiero poziom makro pozwala nam na ich określenie. Rozróżnienie to wynika głównie z faktu, że celem postępu jest zmniejszenie społecznych nakładów pracy bądź rozszerzenie zakresu zaspokajania potrzeb lub polepszenie warunków pracy. W innowacji natomiast nacisk kładzie się na pozytywny

Francji, stanowi powszechnie przyjęty, międzynarodowy standard metodologiczny stosowany we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne innowacji.

²⁰ E. Stawasz, *Rodzaje innowacji w: Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, K.B. Matusiak (red.), PARP, Warszawa 2005, s. 65.

²¹ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 16.

²² Zob. A. Wallis, W. Deluga, *Innowacyjność w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Koszalińskie Studia i Materiały”, 7/2004, s. 35-51.

²³ Zob. Red. Nauk. M. Strużycki, *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie-Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.

²⁴ Wojciechowski A.: *Teoria Innowacji*, materiały WMARR S.A. Olsztyn

efekt ekonomiczny, podczas gdy postęp może być neutralny z punktu widzenia rachunku ekonomicznego²⁵.

Ważne też wydaje się w tym miejscu wyjaśnienie pojęcia „innowacyjności”. Według P. Niedzielskiego innowacyjność jest „cechą podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowaniu działań w tym kierunku; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach”²⁶.

Innowacyjność często mierzy się ilością wprowadzonych innowacji oraz wielkością nakładów przeznaczonych na te działania. Innowacyjność ściśle wiąże się z posiadanymi zasobami, ale także umiejętnością ich wykorzystania, czyli dojrzałością innowacyjną (odpowiednim poziomem kultury organizacyjnej, warunkującym wykorzystanie posiadanych zasobów)²⁷.

Należy podkreślić, iż innowacja nie jest jednokierunkowym procesem, powodowanym jedynie przez rozwój naukowy, lecz ma charakter interaktywny z silnym elementem informacji zwrotnej. Można ją scharakteryzować jako proces kumulacyjnego zdobywania wiedzy, który w większej części pozostaje poza formalnymi działaniami badawczo-rozwojowymi, i w której kluczową rolę odgrywają aspekty organizacyjne. Według modelu systemowego nie tylko działalność badawczo - rozwojowa wywiera wpływ na proces innowacyjny (technological push), ale ma miejsce także zjawisko odwrotne, tzn. działalność B+R bywa kształtowana przez proces innowacyjny (market pull). Wiele problemów, które działalność B+R ma do rozwiązania w toku tego procesu ma swoje źródło w ideach i pomysłach innowacyjnych, wywodzących się z innych niż działalność B+R źródeł, np. innowacje mogą powstawać w samej organizacji czy też mogą być kreowane przez użytkowników danego produktu lub odbiorców usługi (tzw. user-driven innovation)²⁸. Na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw ma wpływ strategia określana jako „open innovation”, będąca węższym ujęciem podejścia systemowego. Strategia ta polega na znajdowaniu i łączeniu nowych pomysłów, które są komplementarne do istniejących już projektów badawczo – rozwojowych oraz usuwaniu barier geograficznych, technologicznych, które stanowią przeszkodę w rozwoju nowych produktów i rynków. Innowacje zachodzą w przedsiębiorstwach, które nawet jeśli są firmami globalnymi, działają przede wszystkim w skali lokalnej i regionalnej, dlatego też polityka innowacyjna musi być również rozpatrywana w aspekcie regionalnym. Przedsiębiorstwa, które implementują innowacje są zdecydowanie bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą nakładów na innowacje.

²⁵ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 23-24.

²⁶ P. Niedzielski, *Rodzaje innowacji w: Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, K.B. Matusiak (red.), PARP, Warszawa 2005, s. 74.

²⁷ P. Niedzielski, *Rodzaje innowacji w: Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, K.B. Matusiak (red.), PARP, Warszawa 2005, s. 75.

²⁸ Główny Urząd Statystyczny: *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*, Warszawa, 1999

Klasyfikacja i odmiany innowacji

W literaturze można wyróżnić szereg odmian innowacji.

Warto rozpocząć od podziału innowacji według obszaru wprowadzania zmian:

- Innowacje antropocentryczne to doskonalenie fizjologiczne-doskonalenie funkcjonalno-morfologiczne-doskonalenie neuropsychiczne) społeczne-zmiany towarzyszące rewolucjom i ewolucjom społeczeństwa, zmiany w systemach ekonomicznych, zmiany w polityce społecznej, zmiany w organizacji i zarządzaniu
- Innowacje biotyczne to hybrydyzacja roślin i zwierząt, dobór ekotypów drzew, walka ze szkodnikami
- Innowacje techniczne to nowe maszyny i wyposażenie, nowe środki transportu
 - innowacje rutynowe: wprowadzanie zmian w wyrobach i usługach, które mają za zadanie utrzymanie atrakcyjności produkowanego wyrobu
 - innowacje wymuszone przez krytyczną sytuację: wprowadzane w sytuacji kryzysu ekonomicznego
 - innowacje wynikające z okazji: wdrażane przez przedsiębiorstwa, które mogą przeznaczyć znaczne kwoty, dzięki tym działaniom przedsiębiorstwa zastępują dotychczasowe produkty, rozszerzają usługi, udoskonalają procesy produkcyjno-technologiczne²⁹

Występują Cztery główne obszary, w których mogą zachodzić procesy innowacyjne:

- rozwijanie nowych produktów
- wprowadzanie nowych technologii
- wprowadzanie i rozwijanie nowych form organizacyjnych
- odkrywanie lub kreowanie nowych rynków³⁰

Ponadto cztery typy innowacji odpowiadające powyższym obszarom to:

- produktowe
- procesowe
- organizacyjne
- marketingowe³¹

Wchodząc głębiej innowacje produktowe - dotyczące wyrobów - produktów są to wszelkiego rodzaju zmiany polegające na udoskonaleniu wyrobu już wytwarzanego przez przedsiębiorstwo - jednak innowacją nie można nazwać zwykłego ulepszenia. Innowacja musi objąć znaczące ulepszenia parametrów technicznych, komponentów i materiałów oraz funkcjonalności. Innowacja produktowa może polegać na

²⁹ Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa, 1999

³⁰ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992

³¹ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992

rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt. Produkt nowy pod względem technologicznym jest to produkt, którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych. Innowacje tego typu mogą wiązać się z całkowicie nowymi technologiami, opierać się na połączeniu istniejących technologii w nowych zastosowaniach lub też na wykorzystaniu nowej wiedzy. Innowacja produktowa została wdrożona jeśli została wprowadzona na rynek.

Innowacje procesowe (technologiczne) - to zmiany w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, a także w sposobach docierania z produktem do odbiorców³². Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Mogą mieć one na celu produkcję lub dostarczenie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone czy też dostarczone przy pomocy metod konwencjonalnych. Celem tych metod może być także zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczenie istniejących produktów. Przykładem innowacji procesowych może być instalacja nowej albo ulepszonej technologii produkcyjnej, na przykład automatyzacja linii produkcyjnej.

Innowacja organizacyjna - jest wprowadzaniem nowej metody organizacji w biznesowych praktykach firmy, organizacji miejsca pracy lub też w relacjach zewnętrznych. Za innowację organizacyjną nie można uznać: zmiany w praktykach biznesu, organizacji miejsca pracy albo zewnętrznych relacjach, które są oparte na metodach już stosowanych przez firmę, zmian w strategii zarządzania, połączenia i nabywania innych firm. Innowacją organizacyjną będzie pierwsze w firmie wprowadzenie technik zintegrowanego zarządzania lub kontroli. Pierwsze wprowadzenie programów szkoleniowych mających na celu zbudowanie lepszego zespołu i polepszenie pozycji konkurencyjnej firmy dzięki zasobom ludzkim.

Innowacja marketingowa - jest wprowadzaniem nowej metody marketingu włączając w to znaczące zmiany w projektowaniu produktu i opakowania, promocją produktu i strategią cenową tak długo, dopóki jest to pierwsze zastosowanie dla przedsiębiorstwa. Innowacja marketingowa nie obejmuje zmian w projektowaniu produktu i opakowania, plasowaniu produktu, promocji produktu czy strategii cenowej dokonywanych w oparciu o metody, które wcześniej były stosowane przez firmę, stosowania rutynowych instrumentów marketingowych w celu zdobycia nowych rynków. Przykładem innowacji marketingowej jest wprowadzenie wyraźnych zmian w projektowaniu opakowań czy też serii kosmetyków w celu nadania eleganckiego wyglądu i poprawy sprzedaży³³.

Innowacje z punktu widzenia zmian jakie wywołują:

- radykalne – nowe produkty, nowe technologie lub nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem;

³² Materiały wewnętrzne IMMOQEE

³³ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005

- rekombinacyjne – polegają na wykorzystaniu istniejących rozwiązań technologicznych, produkcyjnych i organizacyjnych w celu tworzenia nowych produktów, technologii czy też nowych systemów zarządzania;
- modyfikacyjne – polegają na nieznacznych zmianach w istniejących produktach, technologii i systemach zarządzania, mających je ulepszyć³⁴.

Innowacje z punktu widzenia sposobu, w jaki są wprowadzane:

- innowacje systemowe – wynikają z przyjętego w przedsiębiorstwie systemu ich tworzenia
- innowacje jednostkowe (sporadyczne) – są odpowiedzią na pojawiające się okazje lub zagrożenia³⁵.

Powyżej zaprezentowano przegląd literaturowy innowacji. Poniżej pokazane zostaną wyniki prowadzonych badań w zakresie istnienia i roli innowacji w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań – studia przypadków

W pracy wykorzystano badania jakościowe. Przeprowadzono wywiady pogłębione w oparciu o zestandaryzowany scenariusz 4 pytań głównych. Pokazane poniżej wyniki dotyczą wybranej grupy małych przedsiębiorstw jednakże badania dotyczyły także przedsiębiorstw mikro, średnich i dużych. W celu rzetelności badań łącznie przeprowadzono 63 wywiady.

Badanie przeprowadzono na 21 przedsiębiorstwach z różnych branż. W prezentowanej grupie znajduje się 10 przedsiębiorstw średnich, zatrudniających od 50-249 pracowników. W każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono 3 wywiady z pracownikami różnych szczebli, wytypowanych jako reprezentatywna próba badawcza przez członków zarządów firm.

Badanym zadano następujące pytania:

- Branża – ilość pracowników
- Jakie innowacje występują w Pani/Pana firmie?
- Jak wygląda zarządzanie innowacjami w Pani/Pana firmie?
- Jak pobudza się innowacyjność wśród pracowników Pana/Pani firmy?
- W jaki sposób tworzy się środowiska innowacyjne w firmie?

³⁴ Janasz Wł., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002

³⁵ Janasz Wł., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002

Przedstawione studia przypadków zostaną przedstawione zgodnie z następującym schematem:

- Nazwa firmy, branża oraz ilość pracowników
- Rodzaje innowacji w firmie
- Sposób zarządzania innowacjami w firmie
- Rodzaje i formy motywowania za innowacje przekładające się na tworzenie środowisk innowacyjnych i pobudzanie innowacyjności w zespole.

W oparciu o odpowiedzi wytypowanych pracowników poszczególnych organizacji stworzono jeden opis sytuacji. Pokazane innowacje wystąpiły w miesiącach od stycznia do grudnia 2009. W części przypadków nazwy firm zostały zmienione na wniosek ich zarządów.

Firma produkcyjno – usługowa „Okna samoczyszczące”

- a) Obecnie zatrudnia 52 osoby. Swoją działalnością obejmuje cały proces od produkcji po transport i montaż w domu klienta.
- b) W ostatnim roku wprowadzono mechanizm aktywnego obserwowania konkurencji w kraju i zagranicą, w celu kopiowania rozwiązań, jak również modyfikacji benchmarków. Pozostałe innowacje dotyczyły bezpośrednio procesu produkcyjnego, maszyn i mechanizmów sterowania urządzeniami.
- c) Rozwój innowacji i zgłaszanie pomysłów zapewnia powołany specjalnie w tym celu firma dział rozwoju innowacji, do którego spływają wszystkie idee i koncepcje. On również jest odpowiedzialny za akceptację lub odrzucenie pomysłów oraz późniejsze jego wdrożenie.
- d) Motywatorami są premie uznaniowe, wycieczki krajowe i zagraniczne, pakiety rekreacyjne oraz pakiety Spa, jak również tytuł „pracownika roku”.

Hurtownia farmaceutyczna

- a) Zatrudnia obecnie 150 pracowników.
- b) Do aktualnych innowacji zaliczyć można system kart punktowych dla aptek, stanowiący element lojalnościowy. Punkty wymieniane są na atrakcyjne nagrody i bezpośrednio wpływają na ilość zakupów w hurtowni. Ponadto wprowadzono nowy taśmociąg, usprawniający i przyspieszający pracę.
- c) Pracownicy zgłaszają innowacje przełożonemu, który prezentuje je podczas zebrania zarządu.
- d) Motywacja jest ograniczona, elementem zachęcającym do zgłaszania pomysłów, jest szybkie wdrożenie w życie dużej ilości koncepcji zgłoszonych wcześniej.

Firma konsultingowa „Eureka”

- a) Zatrudnia 150 osób.
- b) Nowatorskimi rozwiązaniami było powiększenie parkingu i zainstalowanie systemu monitorującego, unowocześniono sprzęt, zakupiono wielofunkcyjne

urządzenia przyspieszające pracę, stworzono nowy system coachingowo – mentoringowy, mający na celu szkolenie pracowników we własnym zakresie, opierając się na doświadczeniu i wiedzy pracowników z dłuższym stażem.

- c) Proces zarządzania innowacjami odbywa się w następujący sposób. Pracownicy zgłaszają pomysły bezpośrednio do prezesa. W przypadku pozytywnej weryfikacji koncepcji przekazywana jest ona do działu marketingu, który jest odpowiedzialny za wdrożenie.
- d) Motywatorem są premie lub podwyżki, a także możliwość korzystania z aut służbowych w celach prywatnych.

Sieć restauracji „Zorba”

- a) Sieć restauracji „Zorba” obejmuje 5 lokali w jednym regionie w województwie śląskim i zatrudnia ok. 100 osób.
- b) W firmie występują pewne grupy innowacji – cenowe – godziny studenckie – od poniedziałku do piątku pomiędzy godziną 16.00 a 18.00 studenci mogą zjeść w cenie o 30% tańszej od ceny standardowej, innowacje ilościowe: każda niedziela jest w naszych restauracjach dniem rodzinnym – proponuje się duże porcje w niskich cenach tak dla rodzin, jak i dla grup przyjaciół, które firmę odwiedzają; innowacje programowe: każdego dnia tygodnia personel – kelnerki, kelnerzy, kucharze - ubierają się w stroje charakterystyczne dla innej kultury, której specjalna potrawa jest polecanym przez firmę posiłkiem dnia.
- c) Zarządzanie innowacjami odbywa się poprzez organizowanie comiesięcznych spotkań menagerów każdej z pięciu restauracji należących do sieci. Podczas tych spotkań menagerowie omawiają pomysły na ulepszenie działalności i funkcjonowania lokali, chwyt marketingowe oraz sposoby na zdystansowanie konkurencji. Po uzgodnieniu wspólnej propozycji przedstawiają ją szefowi do akceptacji. Po zatwierdzeniu pomysłu przez głównego szefa każdy z menagerów odpowiedzialny jest za wdrożenie nowych rozwiązań w kierowanym przez siebie lokalu. W rozwój innowacji zaangażowania są zarówno pracownicy jak i klienci. W każdej z restauracji są organizowane spotkania, średnio raz w miesiącu, podczas których kadra pracownicza ma okazję wypowiedzieć się na temat pracy w firmie, przedstawić swoje "innowacyjne" pomysły, na temat reakcji klientów, a także ich oczekiwań, organizowane są "burze mózgów". Najlepsze propozycje pracowników zostają omówione podczas narad na "najwyższym szczeblu" i niejednokrotnie wprowadzane w życie. Ponadto dwa razy w roku klienci proszeni są o wypełnienie ankiet na temat restauracji.
- d) Motywatorem dla pracowników jest premia, a dla klientów darmowa kawa.

Firma Botung

- a) Przedsiębiorstwo działa w branży przemysłowej, sprzedaje narzędzia do obróbki metalu w tym piły taśmowe, frezy, wiertła oraz płytki skrawające, a także przecinarki taśmowe. Jest jedynym w Polsce dystrybutorem narzędzi Botek, Tungaloy, Ingersol. Zatrudnia blisko 60 pracowników.

- b) W ostatnim roku zaproponowano następujące innowacje sprzedaż z samochodów, czyli posiadanie przy sobie odpowiedniej ilości narzędzi do obsługiwanego rynku, oferowanie darmowych narzędzi na próbę, wprowadzenie nowych produktów, szybsza wymiana informacji poprzez zwiększenie limitu rozmów z wszystkimi pracownikami – przede wszystkim handlowcy – dział techniczny, możliwość zamawiania towarów przez Internet, karty członkowskie dla klientów.
- c) Pracownicy przekazują przełożonym pomysły podczas comiesięcznych spotkań i narad w głównej siedzibie firmy w Warszawie. Wówczas, wszyscy pracownicy, zarówno handlowcy, dział techniczny czy sekretariat wymieniają się wzajemnymi poglądami i racjami. W firmie zatrudniającej niecałe 60 osób nie ma na razie miejsca na specjalną komórkę, która zajmowałaby się tylko innowacjami.
- d) Pracownicy generalnie nie są motywowani pieniędzmi czy awansem. Motywatorem ma być dla nich rozwój firmy i wzrost sprzedaży. Niektórzy innowatorzy otrzymują lepszy samochód służbowy w ramach nagrody.

Polskie Doradztwo Finansowe Sp. z o.o.

- a) Firma działa w branży finansowej i zatrudnia 130 pracowników.
- b) W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy wprowadzono następujące innowacje – utworzono spółkę córkę odpowiedzialną za obsługę posprzedażową klienta, zarządzaniem inwestycjami, zgodnie z jego profilem inwestycyjnym; wprowadzono szkolenia w formie wideokonferencji oraz wirtualny kontakt z prezesem, możliwość oglądania szkoleń przez klientów w prywatnych domach, po uprzednim wykupieniu i realizacji określonych wymagań; karty klienta; bibliotekę biznesową.
- c) Pracownik, który ma nowy pomysł bezpośrednio konsultuje go z prezesem firmy a ten z kolei decyduje czy można go wdrożyć do struktury.
- d) Osoby najbardziej aktywne i pomysłowe raz do roku wyjeżdżają na egzotyczne wycieczki organizowane przez prezesa oraz spędzają u niego w prywatnym domu kilka wyjątkowych dni. Raz w miesiącu w hotelu organizowana jest Akademia doradztwa finansowego, na której prowadzone są rozmowy na tematy związane z firmą.

Firma Elektryka

- a) Firma jest producentem sprzętu elektrycznego m.in. gniazd, przełączników. Zatrudnia blisko 100 pracowników.
- b) Innowacje dotyczyły zmiany w samych produktach, skrócenia drogi transportu komponentów między wydziałami (przebudowa hal), zastosowania powierzchni szorstkich w magazynach i na halach, zastosowania wyższej jakości materiałów ochronnych dla pracowników (ubrania, obuwie).
- c) W firmie nie istnieje specjalna komórka zajmująca się innowacjami. Osoba która ma pomysł zgłasza go we wniosku, powinien być w nim zawarty szkic i krótki opis ulepszenia. Wniosek ten trafia do np.: działu konstrukcyjnego, technologicznego, jakości, albo BHP w zależności od elementu które będzie

ulepszony. W działach tych zostaje on wstępnie rozpatrzony, przez technologów i konstruktorów. Elementy projektu trafiają dodatkowo do laboratorium elektrycznego znajdującego się w firmie jeżeli zawarte są w projekcie. Jeżeli otrzyma on pozytywną opinię powstaje prototyp, który przekazany jest do działu kontroli jakości, a później wysyłany do najbliższej jednostki Biura Badań Jakości aby nadał certyfikat. Wcześniej przeprowadzone są testy czy innowacja przynosi planowany skutek.

- d) Jedyne sposoby jak funkcjonuje w tej firmie do motywacji to forma pieniężna. Po wprowadzeniu innowacji musi minąć kwartał aby zobaczyć efekty innowacji. W momencie stwierdzenia korzyści pomysłodawca dostaje jednorazową premię proporcjonalną do zysku jaki przyniesie ulepszenie firmie.

Spółka wodociągowa

- a) Przedsiębiorstwo wodociągowe zatrudnia 80 pracowników.
- b) Wprowadzono innowacje organizacyjne – szybszy i sprawniejszy przepływ informacji w przedsiębiorstwie
- c) Zazwyczaj każdy z kierowników swojego działu zostaje zapoznany na zwołanym przez prezesa zebraniu dotyczącym wprowadzenia nowej innowacji w przedsiębiorstwie. Kierownicy uzyskują informacje, iż to oni odpowiadają za wprowadzenie tej innowacji w swoich działach i to ich zadaniem jest przekazanie swoim załogą, czego się od nich oczekuje. A oczekuje się tego, aby przepływ informacji w przedsiębiorstwie wodociągów był szybki, kompletny i rzetelny gdyż praca poszczególnych działów w przedsiębiorstwie jest zależna od siebie. Dodatkowo oczekuje się również, iż pracownicy sami mogą proponować nowe lepsze innowacje, które mają usprawnić pracę w ich działach.
- d) Motywatorem są wypłacane dodatkowe premie. Ponadto dla tych, którzy będą wyróżniali się swoją aktywnością na rzecz proponowania i wprowadzania nowych strategii - delegowani oni będą na szkolenia i kursy doszkalające z zakresu zajmowanego stanowiska pracy.
Jeżeli natomiast innowacja nie zostanie wprowadzona w przedsiębiorstwie i przepływ informacji będzie nadal chaotyczny, mało zdyscyplinowany i niekompletny będą wyciągane konsekwencje czyli zabierane premie które są gwarantowane przy każdym świadczeniu zarobkowym zarówno pracownikom działów jak i kierownikom owych działów.

Kołodrex

- a) Zakład produkujący kołdry i pościel zatrudnia 150 pracowników. Od wielu lat działa na rynku. Pierwotnie stanowił zakład państwowy, kilka lat temu 3 pracowników wykupiła firmę i przekształciło w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.
- b) Przeniesiono maszyny do jednego zakładu w celu ograniczenia kosztów produkcji i transportu. Zmieniono ustawienie maszyn dla poprawy ergonomii pracy, uproszczono procesy produkcyjne. Dokonano zmian w samym wyglądzie produktów, wprowadzono aplikacje i zastosowano nowoczesne materiały.

- c) Dział kadr i pracownicy produkcji wzajemnie się komunikuje i zgłasza pomysły kierownikom poszczególnych działów, którzy weryfikują i oceniają pomysły, a także decydują o ich wdrożeniu.
- d) Pobudzanie innowacyjności i motywowanie zespołu przejawia się we wspólnym omawianiu problemów, spotkaniach integracyjnych i indywidualnych nagrodach finansowych.

Spółka Finansjera

- a) Firma działa w branży finansowej i zatrudnia 180 pracowników.
- b) W ostatnim roku wprowadzono działania usprawniające komunikację z klientem internetowym. Zbudowano portal społecznościowy skupiający klientów wokół firmy. Możliwość komunikacji klienta z pracownikami firmy za pośrednictwem urządzeń mobilnych oraz wprowadzenie interaktywnej „kobiety robota”, odpowiadającej na pytania klientów.
- c) Każdy pracownik ma możliwość zgłoszenia pomysłu dyrektorowi zarządzającemu. Następnie pomysły zaakceptowane przez dyrektora dyskutowane są na posiedzeniu zarządu
- d) Motywatorem zgłaszania innowacji są premie kwartalne, jak również w przypadku bardzo innowacyjnych pomysłów zaakceptowanych do wdrożenia innowator może stać na cele zespołu projektowego odpowiedzialnego za wprowadzenie nowości w życie.

Podsumowanie

Wyniki badań wskazują na występowanie licznych pomysłów i innowacji w firmach. Pracownicy zwykle są bardzo kreatywni i zaangażowani w prawidłowy rozwój firmy. Jednakże w zdecydowanej większości przypadków brakuje jednolitych systemów zgłaszania pomysłów, jak również tak istotnej, podkreślanej w publikacjach polskich i zagranicznych, informacji zwrotnej. Brakuje także jednolitych systemów monitorowania pomysłów, zamieszczania ich w banku innowacji. W wielu przypadkach nie występują w ogóle bazy innowacji, a pomysły zanikają, mimo że może nadejść czas, w którym warto je wprowadzić w życie. Podobnie system pobudzania innowacyjności oraz motywowania do ich zgłaszania jest bardzo ubogi. Z przeprowadzonych badań i przeglądu literatury wynika, iż jeżeli występuje nagradzanie za pomysły to jest ono zazwyczaj finansowe. Nie występuje jednolita polityka tworzenia środowisk innowacyjnych. Często nawet można zauważyć jej całkowity brak. W zdecydowanej większości przypadków pomysły samodzielnie generowane są przez pracowników, którzy podejmują bardziej lub mniej udane próby ich popularyzacji. Brakuje także spójnego systemu rozpowszechniania innowacji. We wszystkich przypadkach innowacja jest traktowana jednak jako ważny element bytu organizacji i jest wpisana w strategię organizacji. Można więc stwierdzić, iż rola innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest kluczowa.

Bibliografia

Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, wyd. PWE, Warszawa-Kraków 2000.

1. A. Wallis, W. Deluga, *Innowacyjność w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Koszalińskie Studia i Materiały”, 7/2004, s. 35-51
1. A.Jasiński, A. Żołnierski, K. Matusiak, W. Cetera, W. Hausner, *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, praca zbiorowa pod. Red. A.H. Jasińskiego, Promocja XXI, Warszawa 2009.
 1. Bogdanienko J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998
 2. Bogdanienko J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998
2. Bojewska B., *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
 3. Dyduch W. *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE Katowice 2008
 4. Dyduch W. *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE Katowice 2008
- 1) Dz. U. z dnia 19 września 2005.
- 2) Główny Urząd Statystyczny: *„Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki”*, Warszawa, 1999.
5. Gorman T., *Droga do wzrostu zysków Innowacja*, Gliwice, Helion, 2009
6. Gorman T., *Droga do wzrostu zysków Innowacja*, Gliwice, Helion, 2009
7. Hamel G., Breen B., *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2007
8. Hamel G., Breen B., *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2007
9. Hargadon A., Sutton R.I., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji w Zarządzanie innowacją*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006
10. Hargadon A., Sutton R.I., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji w Zarządzanie innowacją*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006

11. Hertog P., "Co-producers of innovation: on the role of knowledge-intensive business services in innovation", in: Productivity, innovation and knowledge in services. New economic and socio-economic approaches, J. Gadrey, F. Gallouj, E. Elgar (eds), MA: Cheltenham-Northampton 2002
 12. Hertog P., "Co-producers of innovation: on the role of knowledge-intensive business services in innovation", in: Productivity, innovation and knowledge in services. New economic and socio-economic approaches, J. Gadrey, F. Gallouj, E. Elgar (eds), MA: Cheltenham-Northampton 2002
 13. Howells J., Innovation and services. New conceptual frameworks, „CRIS Discussion Paper”, no. 38, August 2000
 14. Howells J., Innovation and services. New conceptual frameworks, „CRIS Discussion Paper”, no. 38, August 2000
- 1) http://www.kbn.icm.edu.pl/pub/kbninfo/plan_finansowania_b+r-ostatecz_1.doc
 - 2) <http://www.mgip.gov.pl/GOSPODARKA/>
 - 3) http://www.pi.gov.pl//upload/dokumenty/programy/20060819_Kierunki_na_R_M.doc
1. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_ntsi_dzial_innowac_przeds_w_latach_2006-20068.pdf
 2. I. Dominik, *Małe i z pomysłem*, „Mała firma”, Dodatek do „Newsweek Polska”, Marzec 2010, str. 3-4.
 2. Innowacyjność 2008, Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty, RAPORT pod redakcją Aleksandra Żołnierskiego, PARP, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/194/4359.pdf>.
15. Janasz W., Procesy dyfuzji rynkowej innowacyjnych produktów, Przegląd organizacji, 2000 nr.2
 16. Janasz W., Procesy dyfuzji rynkowej innowacyjnych produktów, Przegląd organizacji, 2000 nr.2
 17. Janasz Wł., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002
 18. Janasz Wł., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002
 19. Kasperkiewicz W., Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2002, nr 2

20. Kasperkiewicz W., Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2002, nr 2
21. Kozioł K., Innowacje usługowe – aspekty teoretyczne i praktyczne w: red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009
22. Kozioł K., Innowacje usługowe – aspekty teoretyczne i praktyczne w: red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009
- 1) Krzysztof Obłój, *Strategia Organizacji*,
3. Łuczka T., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, wyd. II, Poznań 2007.
- 2) Małgorzata Starczewska-Krzysztozek- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, *„Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw”*, Warszawa, maj 2006.
23. Materiały źródłowe Firmy konsultingowej – doradczej IMMOQEE
<http://www.immoqee.com/> 2009.09.01
24. Materiały źródłowe Firmy konsultingowej – doradczej IMMOQEE
<http://www.immoqee.com/> 2009.09.01
- 3) Ministerstwo Gospodarki *„Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013”*, Warszawa 2006.
25. Mrówka R., Pindelski M., Zobaczyć pewne okazje cz. 1-2, *Personel i Zarządzanie*. – 03.2009 i 04.2009
26. Mrówka R., Pindelski M., Zobaczyć pewne okazje cz. 1-2, *Personel i Zarządzanie*. – 03.2009 i 04.2009
27. Noszkowicz K., Procesy innowacyjne w polskim przemyśle, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocław, Wrocław 2001
28. Noszkowicz K., Procesy innowacyjne w polskim przemyśle, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocław, Wrocław 2001
29. Nowak – Far A., Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych, PWN, Warszawa 2000
30. Nowak – Far A., Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych, PWN, Warszawa 2000

4. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992,
 31. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa, 1999
 32. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa, 1999
 33. Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
 34. Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
3. *Raport z badania warunków dla funkcjonowania firm z sektora MSP*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2006.
http://www.kig.pl/assets/upload/Opracowania%20i%20analizy%20/badanie_warunkow.pdf
 - 3) Red. Anna Karmańska *„Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacyjności i ochrony środowiska a rachunkowość finansowa”*, Warszawa 2007; str.121
5. Red. Nauk. B. Mikołajczyk, *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006, str. 211-212.
6. Red. Nauk. Bielawska A., *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw* wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
7. Red. Nauk. M. Strużycki, *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie-Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006
 - red. R. Landau i N. Rosenberg, Washington D.C., The National Academy Press, 1986.
 - 4) S. J. Kline i N. Rosenberg *„An overview of innovation”*, The Positive Sum Strategy,
8. S. Pangsy-Kania, E. Okoń-Horodyńska, *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, str.2.
 35. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999
 36. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999

37. Skarzynski P., Gibson R., *Innovation to the core*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts, 2008
38. Skarzynski P., Gibson R., *Innovation to the core*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts, 2008
9. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstw. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H.Beck 2007, Warszawa 2007.
10. Sosnowska A., Łobejko S., *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
39. Sosnowska A., Łobesko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa, 2000
40. Sosnowska A., Łobesko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa, 2000
41. Szarucki M., *Istota innowacji usługowych*, Nauka i Gospodarka 27.09.2009, Kraków 2009
42. Szarucki M., *Istota innowacji usługowych*, Nauka i Gospodarka 27.09.2009, Kraków 2009
43. Thomke S., *Oświecone eksperymentowanie – szybki i tani model innowacyjności w Zarządzanie innowacją*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006
44. Thomke S., *Oświecone eksperymentowanie – szybki i tani model innowacyjności w Zarządzanie innowacją*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006
11. W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, str.31- 33
12. W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, rozdz. I.
13. W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
45. Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, 1997

46. Węclawski J., Venture capital. Nowy instrument finansowania
przedsiębiorstw, PWN, Warszawa, 1997

wyd. PWE, Warszawa 2007.