

Andrzej Pomykalski

Robert Błażlak

Politechnika Łódzka

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI POPRZEZ INNOWACJE

Wprowadzenie

Podstawą współczesnego zarządzania jest zrozumienie przez kadre kierowniczą faktu, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą znały potrzeby rynku oraz odpowiednio do nich będą potrafiły dostosować swoje zasoby i pokonać przy tym swych konkurentów.

Należy jednak zauważyć, że konkurencja i globalizacja rynku zmieniły nie tylko zasady funkcjonowania rynku, ale także wymagają odpowiednich zmian w zachowaniu się organizacji na rynku. Zmiany te wymagają większego uwzględnienia w zarządzaniu organizacjami orientacji na:

- innowacyjność organizacji, która powinna stanowić główną siłę kreatywną, wpisana na trwałe w jej system zarządzania i kulturę,
- zarządzanie wiedzą i innowacjami, co oznacza, że organizacja koncentruje swoje wysiłki na wiedzy i innowacji, a w tym wykorzystuje swoje umiejętności w zbieraniu i gromadzeniu informacji o potrzebach konsumentów, konkurentów,
- podejmowanie badań w zakresie innowacyjności organizacji, a w tym oceny realizacji strategii, efektywności współpracy w tworzeniu wiedzy i wdrażaniu innowacji.

Zdolność do kreowania i wdrażania innowacji staje się zasadniczym wyzwaniem zarządzania organizacjami. Wspomaganie dla tego typu poglądu jest rozważane w prezentowanym artykule. W artykule wykorzystano wyniki przeprowadzonych w latach 2009-2013 badań własnych w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji Politechniki Łódzkiej¹.

¹ R. Błażlak, K. Owczarek: Współczesne modele transferu technologii z jednostek B+R do przedsiębiorstw. Grant nr N N115 344238.

1. Innowacyjność organizacji

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:

- 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 terytorialną².

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. Oznacza to zrozumienie, że wszyscy jesteśmy częścią większego systemu – ekosystemu.

Priorytety te powinny stać się wyzwaniami innowacyjności organizacji. Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu firm działających na rynku³. Taki jest zresztą wymóg efektywnego funkcjonowania firmy w gospodarce rynkowej.

Obserwacja zachodzących procesów w gospodarce globalnej pozwala stwierdzić, że innowacyjność organizacji powinna być ukierunkowana na:

- kreowanie przewagi konkurencyjnej poprzez inwestycje w nowe technologie, a także istniejące nisze rynkowe, które ponadto są zwykle bardziej rentowne niż rynki masowe; przedsiębiorstwa wynajdują nisze – technologiczne albo w zakresie potrzeb ludzkich – i rozwiązują prawdziwe problemy klienta, bo to właśnie klient zdecyduje o rynkowym sukcesie produktu,

Projekty międzynarodowe realizowane w ramach INTERREG IVC:

- ORP EURIS, European Collaborative and Regional Open Innovation Strategies,
- European Collaborative and Open Regional Innovation Strategies”,
- „Improving Regional Policies promoting and motivating non-technological Innovation in SMEs” – InnoMot.

² Komunikat Komisji, „Europa 2020” Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 3.3.2010, KOM (2010) 2020, s. 5.

³ 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, s. 14-15.

- budowanie łańcucha wartości, aby uzyskać unikalne przewagi konkurencyjne poprzez personalizowanie systemu obsługi i utrwalanie relacji z odbiorcami i kooperantami, a także wykorzystywać możliwości uzupełnienia zasobami komplementarnymi, takimi jak technologia informacyjno-komunikacyjna,
- podejmowanie trwałej współpracy o zasięgu międzynarodowym w formie wspólnych przedsięwzięć opartych na umowach i udziałach kapitałowych; globalne rozmieszczenie poszczególnych elementów łańcucha wartości pozwala uzyskać korzyści z przewagi konkurencyjnej nad konkurentami.

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

- siły napędowe innowacyjności – dotyczące strukturalnych rozwiązań sprzyjających podnoszeniu potencjału innowacyjnego,
- tworzenie nowej wiedzy – obejmujące inwestycje w badania i rozwój,
- innowacyjność i przedsiębiorczość – oceniające zaangażowanie oraz działania na rzecz innowacji na poziomie przedsiębiorstw,
- wdrożenie – wyrażone 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-how⁴.

Innowacyjność jako zdolność do wykorzystania wiedzy w innowacjach powinna więc stać się dzisiaj główną siłą kreatywną rozwoju każdej organizacji, wpisana na trwałe w jej system zarządzania i kulturę. Innowacyjność w prowadzonych rozważaniach jest ujmowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Innowacyjność jest dla polskich przedsiębiorstw warunkiem koniecznym dla uzyskania w przyszłości korzystnej pozycji w gospodarce światowej. Również teraz, będąc w Unii Europejskiej, której gospodarka poziomem innowacyjności znacznie przewyższa gospodarkę polską, zagadnienie to jest szczególnie ważne. Tendencje te stawiają kraje słabiej rozwinięte gospodarczo – w tym i Polskę w określonej sytuacji, a mianowicie szukania szans rozwoju sfery B+R w wybranych specjalizacjach badawczych, co przyczyni się do wykorzystania wiedzy w realizacji określonych projektów. Zarządzanie organizacjami poprzez innowacje w Polsce w wymiarze regionalnym wymaga także tworzenia sieci relacji o efekcie synergetycznym pomiędzy sferą B+R, organizacjami i rynkiem.

⁴ European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance. European Trend Chart on Innovation. www.trendchart.org.

Współczesne podejście do wykorzystania wiedzy w innowacjach stanowi o innowacyjności organizacji, która uwzględnia zarówno złożoność i dynamikę procesów innowacyjnych, jak i istnienie licznych sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi etapami procesu innowacji. Modele te postrzegają działalność innowacyjną w kategoriach interakcji pomiędzy zapotrzebowaniem i szansami stwarzanymi przez rynek i aktywnego klienta z jednej strony, a przedsiębiorstwami oraz istniejącą bazą naukowo-techniczną z drugiej. Model uwzględniający wielowymiarowe powiązania wyraża relacje: przemysł-nauka, przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo-klient. Model sieci, uwzględniający podmioty, działania i zasoby, pozwoli kontrolować związek pomiędzy działaniem a wynikami, określać konkurencyjną pozycję współpracujących jednostek.

Aktywność organizacji jest wspomagana technologią informacyjną. Technologie informacyjne kształtują prawie każdy aspekt działalności przedsiębiorstwa. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem stają się zasoby i efektywność istniejących sprzężeń zwrotnych, które w dużej mierze są oparte na przepływie informacji, wiedzy i środków finansowych. Stąd do zagadnień tych powracamy w badaniach.

2. Zarządzanie oparte na wiedzy i innowacji

Zarządzanie to nie tylko wybór strategii i przyszłych celów – dokonywanych w czasie teraźniejszym – ale także dziś dokonywanie alokacji zasobów organizacji, a w tym gromadzenie i wykorzystywanie dostępnych zasobów wiedzy i informacji.

Alokacja zasobów oznacza, że jest to zawsze „coś za coś”. Dlatego tak ważna jest tu umiejętność tworzenia alternatyw, jako opcji przyszłości.

Podstawowe elementy koncepcji aplikacyjnej zarządzania są następujące:

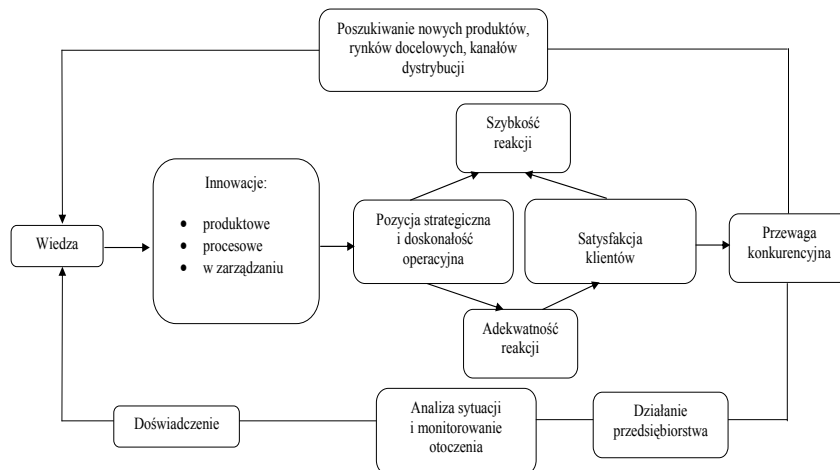
- wiedza i informacja powinna być wykorzystana w innowacjach, stając się coraz ważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej,
- aktualnie ukształtowana struktura rynku (bądź branży) ma zawsze charakter przejściowy, co wiąże się z ulotnością dzisiejszych szans, ale i z możliwością tworzenia nowych,
- podstawowym zasobem organizacji są skupieni wokół niej ludzie, działający w różnych rolach (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz) i posiadający często sprzeczne ze sobą i zmieniające się interesy; każda, nawet największa organizacja, potrzebuje dla swego rozwoju lojalnych partnerów,
- każda, nawet najmniejsza, organizacja może znaleźć szansę rozwoju, jeśli będzie popierała zachowania innowatorskie i potrafi stworzyć wizję na przyszłość,

- wobec zmian w gospodarce i na rynku, w warunkach ostrej konkurencji poszukiwanie nowych, efektywniejszych rozwiązań w zakresie zarządzania staje się koniecznością,
- uwzględniając wszystkie powyższe elementy równocześnie należy realizować takie zarządzanie organizacją, które zapewni jej trwały rozwój.

Konkurencja sprzyja efektywnej alokacji zasobów, ale także wymusza poprawę zwrotu z nakładów poprzez nowe produkty, usługi i procesy. Efektywność operacyjna jest więc warunkiem koniecznym, ale jednak niewystarczającym do uzyskania lepszych wyników przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej 80% potencjalnych udoskonaleń rentowności uzyskuje się poprzez poprawę efektywności operacyjnej, natomiast pozostałe 20% pochodzi z innowacji i nowych aktywności rozwijanych w następnych latach. Można więc powiedzieć, że przedsiębiorca powinien robić to co dotychczas, ale lepiej lub wytwarzać nowe produkty i usługi.

Firmy osiągają przewagę konkurencyjną przede wszystkim przez działania innowacyjne oraz działania zorientowane na tworzenie wartości dla akcjonariuszy lub wartości dla interesariuszy, jeśli uwzględnimy priorytet rozwoju zrównoważonego. Dylemat wyboru raczej skłania do przyjęcia orientacji na kreowanie wartości z wykorzystaniem zasobów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Zarządzanie wymaga od przedsiębiorstwa dostępu do wiedzy i informacji, które pozwolą mu uzyskać przewagę konkurencyjną w obszarze jego działania. Nowa wiedza może doprowadzić do zmiany metod zarządzania przedsiębiorstwem, a także powinna stymulować zmianę strategii. Podstawą przewagi konkurencyjnej są innowacje i efektywność działania oparta na wiedzy (rys. 1).



Rys. 1. Zarządzanie oparte na wiedzy i innowacji

Podstawowy aspekt nowego paradygmatu zarządzania oznacza wykorzystanie wiedzy i innowacji. Przedsiębiorstwo umacnia relacje z klientem, monitoruje konkurentów oraz wykorzystuje system analiz danych, który generuje informacje o rynku i konkurentach przydatną w kreowaniu nowych strategii.

Nowoczesnemu zarządzaniu muszą towarzyszyć zmiany w działalności przedsiębiorstwa, takie jak w odniesieniu do produktu zwiększenie dbałości o jakość, w zakresie dystrybucji rozwój logistyki czy też zmiany w sferze promocji i sprzedaży, a przede wszystkim wzrastające znaczenie klienta i internetu. Można się także spodziewać rosnącego znaczenia nisz rynkowych przy jednoczesnych tendencjach do rozwoju zarządzania globalnego w zarządzaniu organizacjami.

W zarządzaniu istotne jest wykorzystanie i tworzenie wiedzy, organizacji dotyczącej docelowego rynku, a przede wszystkim zorientowanej na kreowanie wartości. Oznacza to tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i efektywnym działaniu w warunkach rynku globalnego. Egzemplifikacji sukcesów takiego podejścia do konkurencji dostarczają firmy wysokiej technologii, takie jak Microsoft czy Intel. Podobne podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej rozszerza się na inne branże. Przykładem tego rodzaju branż są biotechnologie, branża farmaceutyczna. Należy zauważyć, że branże te stają się stymulatorami wzrostu gospodarczego angażując do współpracy inne przemysły.

Tworzenie wartości przedsiębiorstwa zależy od reakcji, odpowiedzi i działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy i innowacji reaguje na przyszłe oczekiwania klientów i jednostek, aby określić pożądane kompetencje strategiczne i ich krytyczne poziomy. Przedsiębiorstwo jednocześnie analizuje luki (strategiczną, planistyczną, operacyjną), aby określić źródła kompetencji i rozdzielić odpowiedzi. Natomiast analiza obecnej sytuacji i monitorowanie otoczenia pozwala określić obecną kompetencję i unieruchomić system nabywania wiedzy, a zatem uruchomić szkolenie pracowników. Branże te charakteryzuje nie tylko innowacyjność, ale również wysoka rentowność ujmowana w skali globalnej. W przedsiębiorstwach tych branż istnieje możliwość realizacji B+R, często we własnych laboratoriach, ale także podejmowanie ich coraz częściej we współpracy z innymi jednostkami.

Istotą gospodarki rynkowej jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy i usatysfakcjonowanie klienta. Klienci są zadowoleni, jeśli produkt spełnia bądź przewyższa ich oczekiwania przy cenie nie wyższej niż wartość produktu i usługi. To dążenie w kierunku wartości dla klienta ma miejsce równoległe z innymi procesami służącymi obniżaniu kosztów i ulepszeniu jakości (certyfikatów jakości ISO) oraz osiągnięć w doskonaleniu procesów przetwarzania i systemów te-

mu służących oraz zmian w relacjach z klientami. Zadowolenie klienta ma swoją ostateczną wartość oczywiście tylko wtedy, gdy jego efektem są korzyści ekonomiczne, które osiąga przedsiębiorstwo, a zatem realizuje się zwrot z inwestycji w projekty, które osiągają w przepływach pieniężnych – zwrot przewyższający średnio ważony koszt kapitału spółki. Tak więc strategiczne zajmowanie się klientem musi być pogodzone z finansowym podejściem do wartości dla akcjonariusza.

Skupienie uwagi na dialogu między przedsiębiorstwem a klientem przesądza o orientacji rynkowej, która stanowi o szybkim dostosowaniu oferowanych produktów do zmieniających się potrzeb klientów. Relacje te są umacniane przez dzielenie się wartością dodaną tworzoną w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo, które tworzy wartość dodaną przy wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej, powinno być w stanie zachować jej część dla siebie w postaci zysku przeznaczając ją na rozwój i wzrost. Przekazując część wartości dodanej w relacjach z kontrahentami, marketing stara się, aby skłonić dostawców i odbiorców do współpracy, a przede wszystkim klientów do lojalności.

Warunkiem umożliwiającym przedsiębiorstwu efektywne zarządzanie relacjami z klientami jest poznanie ich dynamicznej natury. Istnieje potrzeba badania tych relacji, ważne jest poznanie czynników, które mają wpływ na ich siłę i sposób kształtowania. Największą przewagą konkurencyjną powinno mieć to przedsiębiorstwo, które nie jest zagrożone przez nowych potencjalnych konkurentów ani przez substytucyjne produkty i które ma dużą siłę przetargową w relacjach z klientami.

3. Rezultaty przeprowadzonych badań

Badania, których wyniki zostały przedstawione i omówione w niniejszym artykule, przeprowadzono wśród 300 przedsiębiorstw produkcyjnych województwa łódzkiego, mazowieckiego i podlaskiego z branży biotechnologicznej, mechatronicznej i tekstylno-odzieżowej. W badaniu wzięło udział 40 mikroprzedsiębiorstw, 119 małych, 110 średnich i 31 dużych podmiotów gospodarczych. Połowa badanych przedsiębiorstw (50,7%) pochodziła z województwa łódzkiego, 27,0% reprezentowało województwo podlaskie, a 22,3% województwo mazowieckie. Większość badanych przedsiębiorstw (52,3%) było przedstawicielem branży mechatronicznej, 30,5% tekstylno-odzieżowej, a dla 17,3% biotechnologicznej.

Odnosząc się bezpośrednio do tematyki poruszanej w niniejszym artykule należy stwierdzić, że 42,3% badanych przedsiębiorstw posiadało plan strategiczny działań innowacyjnych opracowany na podstawie trendów rynkowych, obserwacji działań konkurencji i rozwoju nowych technologii. Z kolei 15,0% przedsiębiorstw posiadało plan strategiczny uwzględniający przyszłe zmiany

w branży, ale nie przydzielała zasobów finansowych na innowacje. Natomiast 23,3% przedsiębiorstw na podstawie opracowanej strategii określa średnio i długoterminowe cele oraz przydziela zasoby finansowe na innowacje. Niestety, wśród badanych podmiotów 19,3% przyznało się, że nie posiada planu strategicznego odnośnie działań innowacyjnych.

Preferowanym przez przedsiębiorstwa źródłem finansowania zakupu technologii są środki własne, z których korzysta ponad 91,3% badanych podmiotów. Na drugim miejscu znalazło się dofinansowanie w ramach krajowego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, które objęło 44,0% badanych przedsiębiorstw, następnie dofinansowanie w ramach Regionalnych Programów Inwestycyjnych, z których skorzystało 40,3% przedsiębiorstw oraz kredyt bankowy, którym wsparło się 35,3% badanych podmiotów. Należy podkreślić, że kredyt bankowy dla wszystkich przedsiębiorstw jest niezbędnym źródłem finansowania (warunek sine qua non) w przypadku korzystania z regionalnych i krajowych programów operacyjnych. Finansowaniem w ramach projektów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego posłużył się tylko 1% przedsiębiorstw. Natomiast żaden z podmiotów nie skorzystał z niepublicznego rynku kapitałowego, jakim są m.in. venture capital, private equity oraz anioły biznesu.

Dodatkowo w obszarze tworzenia nowych produktów przedsiębiorstwa najczęściej współpracowały z innymi podmiotami na etapie zakupu linii produkcyjnych (29,7%) i prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych (20,0%). Aktywność badanych przedsiębiorstw w pozostałych wymienionych obszarach współpracy jest niewielka. Dla zakupu wyników badań naukowych wartość wskaźnika wynosi 9,7%, podnoszenie kwalifikacji zawodowych – 11%, marketing na etapie projektowania nowego produktu – 10,7% i marketing na etapie wprowadzania na rynek nowego produktu – 8,0%. Prawie 40% badanych przedsiębiorstw przyznało się do braku jakichkolwiek działań współpracy z innymi podmiotami.

Powodem takiego stanu rzeczy było to, że zasadniczym celem zamierzonych inwestycji w innowacje był dla przedsiębiorstw zakup nowych maszyn i urządzeń, co zadeklarowało 52,3% badanych podmiotów. Na dalszych miejscach znalazły się: wdrożenie systemów jakości (12,7%), zatrudnienie specjalistów (13,7%) i stworzenie nowych kanałów dystrybucji (10,0%). Pozostałe wymienione inwestycje w innowacje nie cieszą się nadmiernym zainteresowaniem badanych przedsiębiorstw, co pokazują wartości poszczególnych wskaźników, które oscylują w granicach od 1 do 10%.

Z punktu widzenia generowania wartości dla klienta oraz akcjonariuszy, a także tworzenia własnej przewagi konkurencyjnej równie istotne jest to, że przedsiębiorstwa przygotowujące się do kolejnych inwestycji w innowacje, ich

realizację będą opierały na własnym dziale badawczo-rozwojowym (28,3%), współpracy z zagranicznym (22,3%) i krajowym (16,7%) producentem maszyn i urządzeń, współpracy z krajowymi (19,3%) i zagranicznymi (7,7%) jednostkami badawczo-rozwojowymi i naukowymi.

Równie ważne jest to, że badane przedsiębiorstwa chciały, aby średni okres od powstania pomysłu do wprowadzenia produktu na rynek był stosunkowo krótki. Ponad połowa przedsiębiorstw (54,3%) zadeklarowała średni okres od powstania pomysłu do wprowadzenia produktu na rynek poniżej pół roku, dla 40,3% przedsiębiorstw okres ten nie jest większy niż rok, dla 16,7% podmiotów okres ten wynosi do dwóch lat, a dla 5,3% jest wydłużony do 3 lat i więcej.

Większość badanych przedsiębiorstw (56,3%) jako źródło wiedzy traktuje dokumenty dotyczące wcześniej zrealizowanych projektów. Jedna trzecia przedsiębiorstw (33,3%) posiada procedury i narzędzia konieczne do gromadzenia, kodyfikowania i rozpowszechniania nowej wiedzy. Tylko 22,7% przedsiębiorstw udostępnia swoją wiedzę pracownikom, mimo że 42,7% badanych podmiotów traktuje posiadaną wiedzę jako zasób umożliwiający tworzenie przewagi konkurencyjnej. Natomiast aż 20,0% przedsiębiorstw nie wykorzystuje zarządzania wiedzą we własnej praktyce gospodarczej.

Świadomość przedsiębiorstw jak ważne jest posiadanie procedur i narzędzi koniecznych do gromadzenia, kodyfikowania i rozpowszechniania nowej wiedzy jest niewystarczająca. Wskaźnik ten dla mikropodmiotów wynosi 20,%, małych – 29,4%, średnich – 40,0% i dużych 41,9%. Ponadto, przedsiębiorstwa w sposób niewystarczający udostępniają wiedzę swoim pracownikom. Jest to szczególnie widoczne, a jednocześnie zaskakujące, w przypadku dużych przedsiębiorstw, z których tylko 19,4% udostępnia wiedzę swoim pracownikom.

Natomiast zupełnie nie do zaakceptowania jest fakt, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują zarządzania wiedzą we własnej praktyce gospodarczej, dotyczy to w szczególności podmiotów mikro (37,5%) i małych (25,2%), w przypadku średnich przedsiębiorstw wskaźnik ten wynosi 12,7% a dużych – 3,2%. Dlatego trudno uznać, że zarządy potrafią korzystać z wiedzy i informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem przez innowacje.

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa pragnące podnieść swoją konkurencyjność czy nawet utrzymać ją na tym samym poziomie muszą znaczącą rolę w swojej działalności biznesowej zapewnić innowacyjności. Działalność innowacyjna musi być wpisana w strategię przedsiębiorstwa zapewniając w ten sposób jego

przetrawianie i skuteczną odpowiedź na zmiany zachodzące na rynku. Strategia jest pomostem pomiędzy celem – kreowaną wartością a efektywnością wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Omawiane badania dostarczyły cennej wiedzy, w tym wiedzy, jakiej nie w pełni byli świadomi pracownicy i kadra badanych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Błażlak R., Owczarek K.: Modele transferu technologii. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance. European Trend Chart on Innovation. www.trendchart.org.
- Komunikat Komisji. „Europa 2020” Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 3.3.2010, KOM (2010) 2020.
- Methodology Report on European Innovation Scoreboard, 2005. European Commission.
- OECD, Eurostat, Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing, European Commission, 2005.
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing, 2005.
- 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.
- [http://www.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/lodzkie/departamenty/Edukacja/SzkolyWyzsze/\(23.03.2012\)](http://www.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/lodzkie/departamenty/Edukacja/SzkolyWyzsze/(23.03.2012)).

CONTEMPORARY TRENDS IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS THROUGH INNOVATION

Summary

At the core of modern management is an understanding by the management of the fact that only those organizations can develop that will know the needs of the market and according to them, will be able to customize their resources and overcome their competitors. Innovative activities should be entered in the company’s strategy thus ensuring its survival and effective response to changes in the market. Strategy is the bridge between the objective – creating value and effectiveness of the use of enterprise resources in innovative activities of the company. These studies have provided valuable knowledge, including knowledge, they are not fully aware of the employees and staff of the surveyed companies.