

## Wprowadzenie

Dynamiczne oraz niezwykle złożone i permanentne zmiany dokonujące się w otoczeniu społecznym, gospodarczym czy technologicznym organizacji funkcjonujących we współczesnym świecie, doprowadziły do zmiany podstawowych paradygmatów zarządzania. Wyzwania, przed którymi stają dziś organizacje, jak również coraz trudniejsze do jednoznacznego przewidywania warunki, w których przychodzi funkcjonować, skutkują tym, że zarządzający nie mogą już polegać na jednym, ale zmuszeni są opierać się na wielu alternatywnych planach działania. Zmiany i innowacje stały się głównym czynnikiem umożliwiającym funkcjonowanie i kształtującym sukces organizacji.

Fundamentalne znaczenie w procesie kreowania wartości organizacji czy osiągnięcia innych celów, nabrały zasoby wiedzy, technologie i innowacje. To one pozwalają dostosowywać się do otoczenia, reagować na jego potrzeby, niekiedy kreować zmiany dzięki czemu możliwe jest tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Innowacje oraz nowe technologie umożliwiają przystosowanie się do sytuacji, w której rozmyty został tradycyjny podział rynków, a znaczenie lokalizacji w obliczu procesów globalizacyjnych i rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych przestało być istotne, rosną wymagania klientów, a produkty żyją coraz krócej. Co więcej, ich rola rozszerza się na kreowanie przyszłości, co winno być uznawane za działanie znacznie ważniejsze.

Każda organizacja, aby móc się rozwijać dynamicznie, potrzebuje potencjału innowacyjnego, a tym samym nowych produktów, usług, technologii i systemów organizacyjnych. Nie maleje zainteresowanie badawcze problematyką innowacji i procesów transferu technologii. Ma to swoje uzasadnienie w głębokim niemal zasadniczym znaczeniu tych kategorii w rozwoju i osiągnięciu

przewagi strategicznej organizacji, a znajduje swoje odzwierciedlenie w opracowaniach naukowych powstających w wyniku badań prowadzonych w wielu krajach wysoko rozwiniętych. Prace takie muszą być kontynuowane ustawicznie, bowiem nieustannie zmieniają się uwarunkowania procesów innowacyjnych i transferu technologii, co prowadzi do powstawania nowych okoliczności ich inicjacji. Jest to ważne w odniesieniu do różnych regionów ekonomicznych, krajów o różnym poziomie rozwoju, zatem takich, w których aktorzy sceny innowacyjnej muszą śledzić te procesy w świecie i być przygotowani na możliwość ich przyjmowania.

Współcześnie zarządzanie organizacją, a także definiowanie jej celów musi dokonywać się w kontekście potrzeb rynku, otoczenia czy klienta. Organizacje coraz częściej konkurują nie tylko produktami (usługami), ich jakością bądź ceną, lecz modelami biznesowymi, które mają być świadomym działaniem dotyczącym celów, niezbędnej kombinacji zasobów, sposobów ich wykorzystania, zakresów działania, horyzontu czasowego uzyskania efektów, systemu organizacji sprzyjającemu kreacji wartości. We wszystkich wskazanych przypadkach istotnego znaczenia nabierają innowacje oraz potencjał technologiczny, którego kształtowanie wymaga angażowania się w procesy transferu, bowiem współcześnie żadna organizacja czy kraj nie jest w stanie samodzielnie stworzyć wszystkich niezbędnych technologii, które zapewniałyby sprawność, konkurencyjność funkcjonowania i dawały podstawy dla trwałego rozwoju.

Organizacje, w których świadomie zarządza się posiadanym potencjałem technologiczno-innowacyjnym, zmuszone są rozpoznawać technologie stosowane czy oferowane na rynku oraz odpowiednio konfrontować je z posiadanymi zasobami. Wykorzystanie pojawiających się na tym tle szans czy też przeciwdziałanie potencjalnym zagrożeniom dla rozwoju, wymaga podejmowania strategicznych decyzji w obrębie technologii.

W sytuacji globalnego rynku oryginalność prowadzonej działalności dokonywana za sprawą innowacji oraz procesów transferowania technologii pozwala na osiągnięcie określonego dystansu w stosunku do konkurencji. Taka logika postępowania opierająca się na generowaniu innowacyjnych pomysłów w zakresie produktów, procesów czy modeli biznesu, przy zastosowaniu nowoczesnych technologii, daje asumpt do tego, by organizacja w sposób aktywny kreowała otoczenie – nowe potrzeby, rynki i tym samym tworzyła pole do własnego rozwoju. Współcześnie z uwagi na istotne zagrożenie konkurencyjności wskutek stosowanych praktyk naśladownictwa ważnym jest stymulowanie popytu w zakresie rozwiązań technologicznych (tworzenie nowych rynków zbytu, niezagrażonych konkurencją w krótkiej perspektywie czasowej). Realizowane strategie powinny zatem stanowić istotne odejście od dotychczasowych koncepcji osiągania przewagi konkurencyjnej. Niezbędne stało się spojrzenie z nowej

perspektywy, nakierowanej na rolę technologii i innowacji w kształtowaniu strategii organizacji. Wymaga to zmiany pozycji technologii w procesie zarządzania organizacją i silnego powiązania jej z rdzennymi kompetencjami, co w rezultacie prowadzi do przewartościowania roli technologii w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz warunków trwałego rozwoju, nadając jej strategiczne znaczenie.

W praktyce oznacza to logiczne powiązanie między szeroko rozumianą wiedzą, stanowiącą podstawę technologii, oraz innowacyjnością a tworzoną przewagą konkurencyjną czy warunkami trwałego rozwoju. Taka sekwencja uzupełniona koncepcją łańcucha tworzenia wartości, umożliwia modelowanie procesu zarządzania strategicznego w oparciu o kreatywność i zmiany technologiczne. W tego rodzaju podejściu podstawowe znaczenie dla ustalenia celów strategicznych oraz zarządzania organizacją ma proces odpowiedniego zrozumienia istoty i roli szeroko rozumianej wiedzy oraz technologii. Traktowanie wspomnianych czynników, jako podstawowych determinant strategii organizacji, umożliwia opracowanie różnorodnych alternatywnych koncepcji strategicznych, powiązanych z innowacjami i postępem technologicznym.

Wyzwania, przed którymi stoi współcześnie świat i społeczeństwo, jak również dokonujący się postęp technologiczny wymagają nie tylko dbałości o odpowiednią konkurencyjność, ale również kreowania warunków dla trwałego, zrównoważonego i inteligentnego rozwoju. Uwaga powinna być w tej sytuacji skupiona na procesie formułowania i realizacji strategii działania, opartym o właściwe angażowanie i tworzenie zasobów wiedzy oraz technologii, a także stymulowanie kreatywności, prowadzącym w rezultacie do innowacyjnych koncepcji działania.

Celem prezentowanego opracowania jest dokonanie teoretycznej i empirycznej refleksji nad szeregiem zagadnień związanych z miejscem, z rolą i ze znaczeniem innowacji oraz transferu technologii w procesie kreowania i realizacji strategii działania organizacji. Podjęcie w zaprojektowanym układzie merytorycznym, przestrzennym i czasowym prezentowanej problematyki, wynika z przekonania o konieczności ciągłego identyfikowania, charakteryzowania i oceny prawidłowości występujących w tym zakresie. Niezadowolająca jak dotąd skłonność do innowacji, zdolność ich tworzenia, absorbowania i transferowania obserwowane w organizacjach funkcjonujących w Polsce i innych mniej rozwiniętych gospodarkach Europy, świadczą o niedostatecznym włączaniu ich w proces strategicznego zarządzania. Z tego powodu kwestia zakresu, w jakim innowacje oraz procesy transferu technologii powinny uczestniczyć w strategicznym zarządzaniu organizacjami, tworzeniu ich wartości oraz być aktywnie wykorzystywane na rzecz trwałego i zrównoważonego rozwoju jest nadal otwarta.

Zakres przedstawionej problematyki i przyjętej koncepcji wynika z przekonania o wadze i aktualności podejmowanych zagadnień szczegółowych.

Podstawową hipotezą badawczą jest twierdzenie, że funkcjonowanie współczesnych organizacji w turbulentnym otoczeniu powoduje konieczność budowania (wprowadzania) strategii rozwojowej nakierowanej na wdrażanie innowacji i procesy transferu technologii. Jest to element konieczny, aby organizacja mogła odnieść sukces i osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Warunkiem skutecznego i racjonalnego wprowadzania i komercjalizowania innowacji oraz procesów transferu technologii jest niezbędność występowania zarządzania przedsiębiorczego i formułowania strategii innowacyjnych.

Ocena rozpatrywanych kategorii oraz analizowanych zjawisk dokonana została na bazie różnorodnych źródeł oraz danych statystycznych pochodzących z szeregu instytucji w kraju i na świecie, a także będących efektem prowadzonych badań własnych poszczególnych autorów.

Układ strukturalny pracy podporządkowano postawionej hipotezie i celowi badawczemu. Opracowanie ma charakter studium teoretyczno-empirycznego i składa się z **dziesięciu** rozdziałów, których zakres został zróżnicowany odpowiednio do przyjętej konwencji, ich wartości poznawczej oraz wymiaru aplikacyjnego.

Przesłankami dokonanego doboru przedstawionej problematyki była, z jednej strony, chęć prezentacji zagadnień nowych, o stosunkowo trwałej wartości poznawczej, a z drugiej fakt, iż oddawana do rąk Czytelnika książka jest kolejnym opracowaniem dotyczącym problematyki innowacyjności, jakie przygotował zespół autorski, co bez wątpienia wpłynęło na zawartość oraz sposób ujęcia poszczególnych zagadnień prezentowanych w niniejszym opracowaniu.

Istota przyjętej koncepcji prezentacji poszczególnych kwestii merytorycznych, założeń metodycznych oraz wykorzystanych metod i instrumentów oceny analizowanych procesów tkwi w założonej konwencji.

Rozdział **pierwszy** poświęcono dylematom kreatywności w rozwoju współczesnych, innowacyjnych organizacji. Szczególną uwagę zwrócono zarówno na samą kategorię kreatywności jako składową procesu transferowania wiedzy, ale również na problem tworzenia kultury kreatywności oraz identyfikacji czynników procesu kreatywnego.

W rozdziale **drugim** omówiono znaczenie oraz rolę wiedzy w rozwoju kreatywnej i innowacyjnej organizacji. Szczegółowe refleksje tej części pracy dotyczą między innymi problemu ewolucji modeli procesu innowacyjnego, interaktywności tworzenia nowej wiedzy, a także integracji relacji rynkowych.

Rozdział **trzeci** podejmuje problematykę zmian charakteru współczesnych innowacji oraz podejścia do ochrony własności intelektualnej, co pozostaje w ścisłym związku z tworzeniem nowego paradygmatu innowacji.

W rozdziale **czwartym** zaprezentowano problem strategii oraz myślenia strategicznego w kontekście wyboru strategii innowacyjnej. Scharakteryzowano modele strategicznego zarządzania innowacjami i przedstawiono problematykę finansowania procesów innowacyjnych.

W rozdziale **piątym** natomiast zaprezentowano problem ryzyka innowacyjnego, uwzględniając jego miejsce, rolę oraz strategiczny charakter z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Ponadto omówiono kwestię procesu zarządzania tym rodzajem ryzyka w organizacjach.

Rozdział **szósty** prezentuje zagadnienia związane z technologią jako strategicznym czynnikiem innowacyjności organizacji. Uwagę zwrócono zarówno na istotę technologii i jej zróżnicowanie w organizacjach, jak również na charakter i rolę strategii technologicznej we współczesnych organizacjach.

W rozdziale **siódmym** omówiono miejsce procesów transferu technologii w modelu otwartej innowacji. Na bazie zaprezentowanej roli procesów transferowania technologii we współczesnej gospodarce oraz charakterystyki koncepcji *open innovation*, wskazano podstawowe szanse i potencjalne zagrożenia dla wspomnianych procesów.

Rozdział **ósmym** poświęcono omówieniu standardów zarządzania jakością w procesach innowacyjnych. Szczególną uwagę zwrócono na powiązanie obu kategorii w funkcjonowaniu organizacji. Zaprezentowano zasady zarządzania jakością w procesach innowacyjnych oraz zasady doskonałości organizacji w kontekście procesów innowacyjnych.

W treści rozdziału **dziewiątego** na bazie badań empirycznych, zaprezentowano współpracę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce, a także omówiono zjawisko kooperencji jako szczególnej formy współpracy.

Rozdział **dziesiąty** opracowania omawia kwestie innowacyjności podmiotów w sektorze MSP w Polsce. Zaprezentowane zostały zarówno bariery, jak i sposoby wspierania działań na rzecz innowacyjności, wskazując na szczególną rolę kooperacji w tym zakresie.

Zaprezentowany zakres tematyczny pracy, jej cel oraz postawiona hipoteza badawcza współokreślały zastosowane podejście badawcze oraz przyjęte założenia metodyczno-metodologiczne. Z uwagi na wielopłaszczyznowy charakter analiz koniecznym było zastosowanie szeregu różnych interdyscyplinarnych metod badawczych, obejmujących, m.in.: wnioskowanie indukcyjno-dedukcyjne, analizę porównawczą oraz morfologiczną jak również wybrane metody statystyczno-ekonometryczne.

Problematyka podjęta w niniejszym opracowaniu może stanowić punkt zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków (menedżerów) zarządzania, w kontekście uwzględnienia innowacji oraz procesów transferu technologii w proces tworzenia strategii oraz zarządzania strategicznego organizacją. Opra-

cowanie jest przeznaczone również dla słuchaczy studiów różnego typu na kierunkach z zakresu zarządzania i ekonomii oraz osób chcących pogłębić wiedzę czy rozwijać kwalifikacje z tego zakresu.

Mając na uwadze, że ocena trafności merytorycznej i sekwencyjnej niniejszego opracowania należy do Czytelników, Autorzy pozostają w nadziei, że zostanie ona przychylnie przyjęta.

*Joanna Wiśniewska*  
*Krzysztof Janasz*