

# Problemy innowacyjności polskich przedsiębiorstw w aspekcie podejmowania decyzji strategicznych

Jacek Nazdrowicz

*Nowoczesne myślenie strategiczne wymaga wprowadzania nowych wartości do przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Przejawem takiego działania są m.in. innowacje, których wdrażanie warunkuje poprawę zadowolenia klientów na rynku. Kreowanie innowacji w przedsiębiorstwie odgrywa obecnie znaczącą rolę – jest podstawowym warunkiem osiągnięcia zdolności konkurencyjnej i pozycji na rynku. Na wdrażanie innowacji mają duży wpływ podejmowane decyzje strategiczne i kreowanie strategii przedsiębiorstwa. W artykule ukazano na podstawie badań, jakie są bariery innowacyjności polskich firm oraz pułapki i bariery procesów podejmowania decyzji w kontekście wdrażania innowacji oraz sposoby ich przewyżczenia stosowane przez menedżerów.*

## 1. Wstęp

Współczesny, coraz bardziej wymagający rynek wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowocześniejszych produktów oraz technologii produkcji. Poprawa pozycji konkurencyjnej zdominowała działalność przedsiębiorstw, stając się jednym z ważniejszych elementów ich misji w otoczeniu. Osiąganie lepszych rezultatów działalności wymaga niekonwencjonalnego sposobu myślenia, kreowania idei znacznie odbiegających od powszechnie znanych, czyli działania innowacyjnego.

Innowacja (łac. *innovatio*) oznacza odnowę, tworzenie czegoś nowego, odmiennego od istniejącego stanu rzeczy, przeprowadzanie reform. Do świata ekonomii pojęcie innowacji wprowadził J.A. Schumpeter, który sformułował tezę o wpływie jej na rozwój gospodarczy. Zamieścił w niej twierdzenie, że innowacje są ważniejszym czynnikiem warunkującym ten rozwój aniżeli kapitał finansowy (Schumpeter 1960: 104) Innowacja bardzo często postrzegana jest jako synonim słowa „zmiana”. Z. Pietrański przedstawił definicję, w której

stwierdził, że innowacje „są to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane (przezeń układy cybernetyczne), które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatkowo w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp” (Pietrański 1970: 9). P. Drucker stwierdził natomiast, że: „Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazje do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług” (Drucker 1996: 34–35). Pojęcie innowacyjności jest coraz częściej traktowane jako podstawowe kryterium oceny przedsiębiorczości firmy.

Innowacje są wyrazem strategicznego myślenia o firmie, jej osiągnięciach i możliwościach utrzymania lub polepszenia jej pozycji konkurencyjnej. Menedżerowie w polskich przedsiębiorstwach, różnie postrzegając przyszłą działalność przedsiębiorstwa, reprezentują zróżnicowany sposób myślenia strategicznego dotyczącego wizji organizacji. Zmiany na współczesnym rynku, kreowanie innowacji wymagać będą nowego, odmiennego podejścia, dlatego sukces gospodarczy kraju zależeć będzie przed wszystkim od kreatywności, myślenia strategicznego i umiejętności radzenia sobie w dynamicznie zmieniającym się świecie (Loehle 1996: 1–2).

Tempo rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa zależy od szeregu czynników wewnętrznych w przedsiębiorstwie. Najważniejsza jest jednak umiejętność kreowania nowych produktów dopasowujących się do gustów klienta. Osiągnięcie takiego stanu wymaga posiadania zdolności predykcji trendów, tworzenia idei, które znacznie wybiegają ponad teraźniejszość, stają się skutecznym orężem w walce konkurencyjnej przez nowatorski sposób myślenia o przedsiębiorstwie oraz łączenie obecnych działań z przyszłymi efektami.

## 2. Bariery innowacyjności

Wdrażanie innowacji bezpośrednio wiąże się z podejmowaniem decyzji o charakterze strategicznym. Związek podejmowania decyzji strategicznych z innowacyjnością jest bardzo silny i obustronny (rysunek 1). Z jednej strony można zauważyć, że decyzje strategiczne są podstawą realizacji innowacji, z drugiej zaś same innowacje (zwłaszcza organizacyjne) wpływają na modyfikację systemów zarządzania, powodując zmiany w dotychczasowym sposobie podejmowania decyzji.

W zobrazowaniu poziomu innowacyjności i poziomu gospodarki opartej na wiedzy pomagają kilka znanych rankingów innowacyjności. Najbardziej znane wśród nich to (w nawiasie podano aktualną pozycję Polski w rankingu):

- European Innovation Scoreboard EIS (Europejska Tablica Wyników w zakresie Innowacji)<sup>1</sup> (33)
- Wskaźnik KEI – Knowledge Assessment Methodology<sup>2</sup>,
- World Competitiveness Yearbook (wskaźnik WCI) (44),<sup>3</sup>
- Global Competitiveness Report (wskaźnik GCI) (53)<sup>4</sup>,

Odległe miejsca, jakie zajmuje Polska w powyższych rankingach świadczy o niskim poziomie innowacyjności i słabej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Istnieje kilka przyczyn tego stanu, z których jednymi z najważniejszych mogą okazać się problemy związane z zarządzaniem strategicznym. Stanowiło to inspirację do podjęcia badań i sformułowania tezy, że niska innowacyjność polskich przedsiębiorstw są skutkiem:

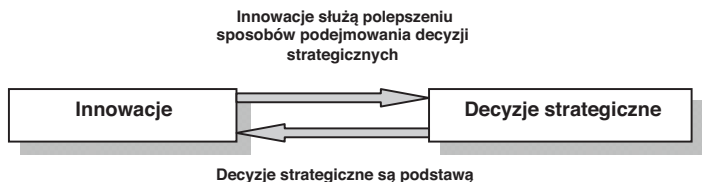
1. braku działań wspierających od strony państwa,
2. problemów z podejmowaniem decyzji strategicznych.

Sukces przedsiębiorstwa wymaga zatem poszukiwania okazji do innowacji w każ-

dym jego obszarze. Zapewnienie wysokiej jakości produktu wymaga nie tylko podwyższenia możliwości technicznych produkcji, lecz także posiadania zintegrowanego systemu sterowania jakością (Penc 2006: 130).

Pojawiające się w procesie decydowania bariery można podzielić na obiektywne i subiektywne. Bariery obiektywne wynikają z warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, natomiast bariery subiektywne zależą od osobowości, wiedzy i doświadczenia decydenta. Bariery subiektywne, jak twierdzą A. Czerwiński i M. Czapiewski, bezpośrednio wynikają z negatywnych cech osobowości decydentów, z ich braku kwalifikacji, kompetencji czy też doświadczenia. Bariery obiektywne można podzielić na następujące (Czerwiński, Czapiewski 1995: 101):

- a) poznawcze – bariery tego rodzaju generują mijający się z potrzebami obieg informacji. Informacja bezpośrednio przekłada się na skuteczność podejmowanej decyzji, dlatego osoby zajmujące się zbieraniem informacji powinny zadbać o odpowiednią jej jakość;
- b) strukturalne – bariery takie powstają dzięki różnicy pomiędzy ustalonym regulacjom w sferze zarządzania a stanem faktycznym;
- c) kompetencyjne – są wynikiem nieodpowiedniego przekazania problemu do komórek, które nie są najbardziej kompetentne go rozwiązać; bariera taka wynika ze nieodpowiedniego podziału ról w przedsiębiorstwie, a tym samym niewłaściwego określenia obowiązków i odpowiedzialności;
- d) motywacyjne – spowodowane brakiem odpowiednich motywatorów do rozwiązania problemu, do szukania usprawiedliwień, a nie dążenia do osiągnięcia sukcesu.



Rys. 1. Związek innowacji z podejmowaniem decyzji strategicznych

Źródło: Opracowanie własne.

### 3. Problemy podejmowania decyzji wspierających innowacje

Badanie przeprowadzono w formie ankiety zawierającej pytania do polskich przedsiębiorstw zlokalizowanych na obszarze całego kraju. W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa z różnych branż oraz różnej wielkości. Przedmiot badań, jakim są decyzje strategiczne i innowacyjność umożliwił prowadzenie ich praktycznie w przedsiębiorstwie o dowolnej branży. Docelowo ankieta miała odzwierciedlać sposób, w jaki podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwach, dlatego była ona kierowana do osób z pionu zarządzania.

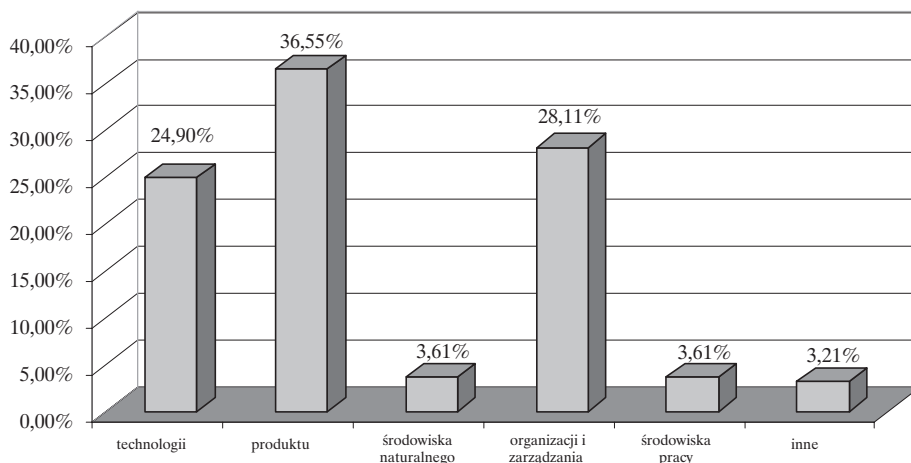
Wysłano ogólnie 1019 ankiet, z których odesłano 221 wypełnionych, niewypełnionych odesłano 11 (brak zgody na uczestniczenie w badaniu), nie zwrócono 788. Zwrotność ankiety była na poziomie 21,68%, badanie przeprowadzono w latach 2007–2008.

Wyniki badania ankietowego pokazują, że największym przejawem innowacyjności (rys. 2) w polskich przedsiębiorstwach jest doskonalenie produktu (36,55%), mającego zasadniczo największy wpływ na przynoszenie dochodu firmie, a więc będącego elementem warunkującym w największym stopniu sens jego istnienia (rys. 5). Duży odsetek respondentów (24,90%) wskazuje na innowacje technologiczne, chociaż wyprzedzają je innowacje w obszarze organizacji i zarządzania (28,11%). Ten dość optymistyczny wynik nie przekłada się

niestety na stan polskiej nauki i obszarów badawczo-rozwojowych. Wynika z tego, że polska innowacyjność w zakresie produktów i technologii opiera się głównie na zakupie gotowych rozwiązań.

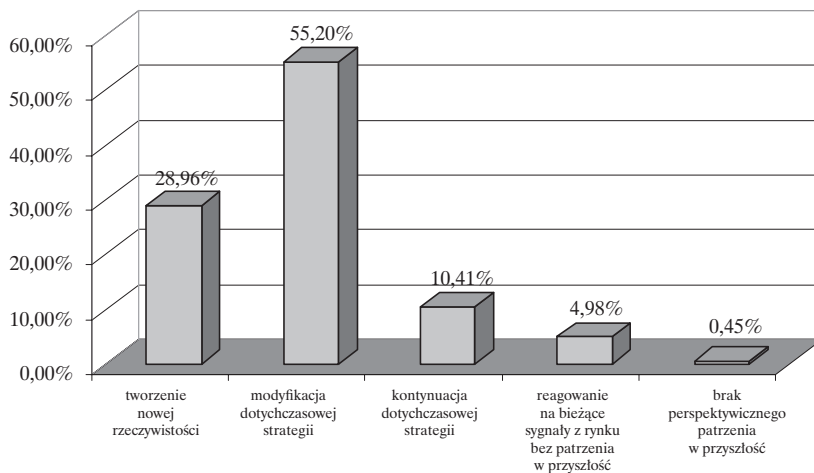
Analiza wyników ankiety pozwoliła na wstępną ocenę myślenia strategicznego w polskich przedsiębiorstwach (rys. 3), które jest podstawowym bodźcem innowacji. Większość respondentów stwierdziła, że myślenie to przejawia się modyfikacjami dotychczasowej strategii (55,20%). Modyfikacja strategii może odzwierciedlać zachowanie istniejących trendów, bez znaczącej aktywności w tworzeniu nowych idei. 28,96% respondentów stwierdziło, że myślenie polega na całkowitej zmianie strategii, co jest przejawem kreatywnego myślenia i chęci wprowadzania innowacji a także czynnego działania w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. 10,41% firm nie decyduje się na zmiany w strategii; może to być spowodowane obawą przed pogorszeniem pozycji na rynku. 4,98% przedsiębiorstw wykorzystuje pojawiające się okazje, jednak nie podejmuje działań o charakterze strategicznym. 0,45% przedsiębiorstw nie planuje strategii na przyszłość w ogóle.

Respondenci byli pytani w ankiecie o podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach (rys. 4). Są one czynnikami, które skutecznie mogą spowolnić rozwój i wpłynąć na dalszą politykę firmy względem otoczenia konkurencyjnego. Dane potwierdzają, że najbardziej dominującymi obszarami są: niechęć do zmian



Rys. 2. Obszary doskonalenia przedsiębiorstwa będące przejawem innowacyjnego charakteru podejmowanych decyzji

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 3. Myślenie strategiczne w polskich przedsiębiorstwach

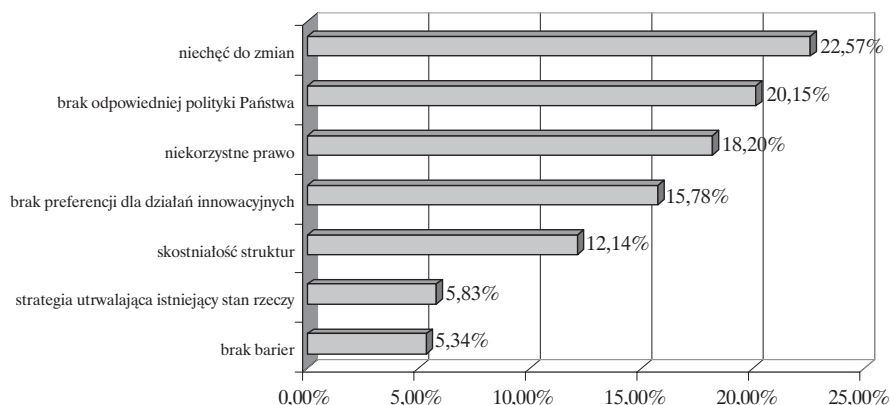
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

(22,57%) oraz brak odpowiedniej polityki państwa (20,15%). Bariery, jakie się tutaj pojawiają są następujące:

- wysokie koszty wdrożenia innowacji, przekraczające możliwości finansowe większości przedsiębiorców,
- mała znajomość alternatywnych sposobów pozyskiwania kapitału,
- ograniczony dostęp do nowych innowacyjnych rozwiązań wypracowywanych przez sektor badawczo-rozwojowy,
- brak informacji o nowych technologiach i pojawiających się możliwościach w określonych sektorach rynku (Janasz, Kozioł 2007: 102).

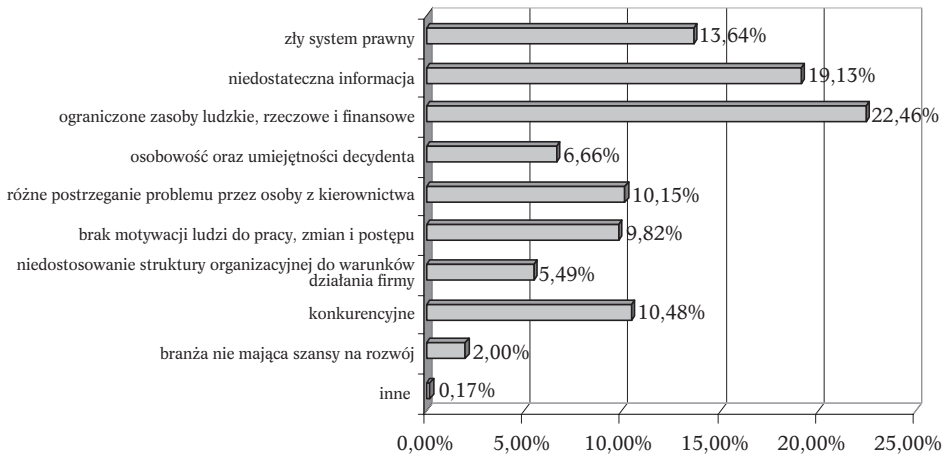
Polityka państwa powinna tworzyć warunki do rozwoju przedsiębiorstw, stymulować kierunki ich rozwoju, a także wpływać znacząco na ich strategię, określając rozwijane sektory, kierunki rozwoju i sposoby finansowania badań naukowych. Podstawą działań państwa jest strategia rozwoju gospodarki, jej funkcjonowanie oraz prowadzenie odpowiedniej polityki (Bogdanienko 1998: 60). Polityka państwa, wspierająca przedsiębiorczość i innowacje, umożliwiła szybkie zainteresowanie przemysłu nowymi wynalazkami (Kozłowski 2002: 157–158).

System prawny istniejący w Polsce również ma dość istotny wpływ na rozwój inno-



Rys. 4. Czynniki stanowiące barierę innowacyjności w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 5. Bariery podejmowania decyzji strategicznych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wacyjności w przedsiębiorstwach (18,20%), co z kolei powoduje obawy u przedsiębiorców o przyszłe konsekwencje niepowodzeń podjętych ryzykownych działań. Istniejące prawo nakłada na przedsiębiorstwa zbyt duże obciążenia, spowalniając ich rozwój, a także możliwość wprowadzania innowacji. 5,83% respondentów odpowiedziało, że w ich przedsiębiorstwach stosowana jest strategia utrwalająca istniejący stan rzeczy. 5,34% respondentów twierdzi natomiast, że nie ma w Polsce barier innowacyjności.

Kolejnym obszarem badania były bariery podejmowania decyzji (rys. 5). Menedżerowie najczęściej wskazywali ograniczoną zasobów firmy jako główny problem (22,46%). Polepszenie sytuacji może być osiągnięte dzięki szczegółowej analizie przedsiębiorstwa i dokonaniu restrukturyzacji przez likwidowanie nierentownych składników firmy, a także zwiększanie potencjału zasobowego. Duży odsetek respondentów (19,13%) wskazał również brak odpowiedniego poziomu informacji. Wymagane jest podjęcie szerokich działań w celu poprawy systemu komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie, informatyzacji, dokładnego określenia zakresu kompetencji pracowników i odpowiedzialności. Menedżerowie w przedsiębiorstwie powinni umiejętnie dokonywać selekcji informacji, redukując jej nadmiar. Skuteczne decyzje strategiczne są wynikiem szerokiej współpracy osób z różnych szczebli, odpowiednio zmotywowanych. Niewystarczająca motywacja jest czynnikiem spowalniającym dla

całej firmy (10,18% respondentów), prowadzi do zastoju, braku inwestycji, co ogólnie jest postrzegane jako nieoptymalnie wykorzystywane możliwości firmy. W promowaniu innowacji wśród pracowników ważne jest kreowanie zależności pomiędzy „korzyściami materialnymi a satysfakcją pracowników z otrzymanych godzinnych płac i innych gratyfikacji” (Kubik 2005: 60).

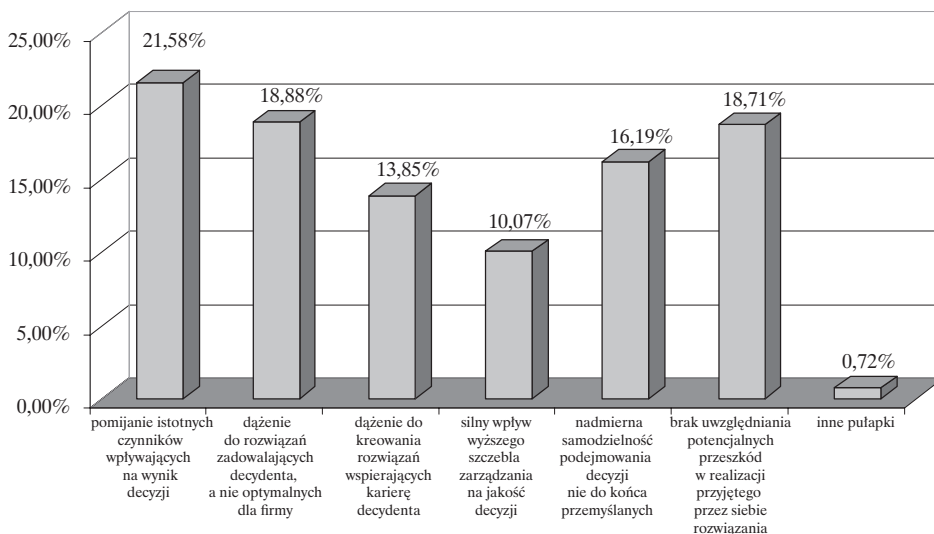
Niewłaściwy system prawny (13,64%) jest barierą, która przyczynia się do zastoju w podejmowaniu ryzyka, znacznie ogranicza możliwości, jakie mają wykwalifikowani i doświadczeni zarządcy. 10,48% respondentów wskazało jako najważniejszą barierę związane z konkurencyjnością oraz działaniami otoczenia. Kolejną barierą jest zróżnicowanie poglądów na sytuację problemową (10,15% ankietowanych); inne bariery to: osobowość i umiejętności decydenta (6,66%), brak odpowiedniej struktury organizacyjnej (5,49%) oraz ograniczenie polegające na braku szansy na rozwój określonej branży (2,00%).

Pułapki strategiczne (rys. 7) są czynnikami, które również obniżają jakość decyzji dotyczących innowacji. Z badań wynika, że najczęstszą pułapką jest pomijanie istotnych czynników wpływających na wynik decyzji (21,58%). Podczas podejmowania decyzji ma miejsce eliminacja dużej ilości zmiennych, której efektem jest znacznie upraszczanie problemu i oszczędzanie czasu menedżerów. Działanie takie niekoniecznie może przynieść zamierzone efekty zwłaszcza, gdy redukcja czynników jest nadmierna

lub przeprowadzona niewłaściwie. 18,88% respondentów stwierdziło, że problemem w podejmowaniu decyzji jest dążenie do rozwiązań zadowalających decydenta, a nie optymalnych dla firmy. 18,71% menedżerów wskazało na pułapkę braku uwzględniania przeszkód w przyjętym rozwiązaniu, co stanowi znaczący odsetek osób, biorąc pod uwagę, jak bardzo jest to istotny czynnik destrukcyjny alternatywy decyzyjnej i świadczy o znacznej krótkowzroczności oraz wąskim spojrzeniu na problem. Podstawowym działaniem właściwie formułującym cały proces kreowania strategii jest rozpoznanie ograniczeń, gdyż to w głównej mierze one decydują o powodzeniu realizacji. Kolejną pułapką stanowi nadmierna samodzielność podejmowania decyzji nie do końca przemyślanych, którą wskazało 16,19% respondentów. Szybkie ustalanie alternatyw, a następnie wybór jednej z nich również może doprowadzić do wyboru opcji nieoptymalnej. W takich przypadkach nadmierne traktowanie problemów decyzyjnych jako rutynowych będzie tylko stratą czasu, a w żaden sposób nie przyczyni się do zwiększenia jakości innowacji. Inne pułapki, na jakie wskazywali menedżerowie, to dążenie do kreowania rozwiązań wspierających karierę decydenta (13,85%) oraz silny wpływ szczebla zarządzania na jakość decyzji (10,07%). Niestety ten dość duży odsetek świadczy o tym, że podejmo-

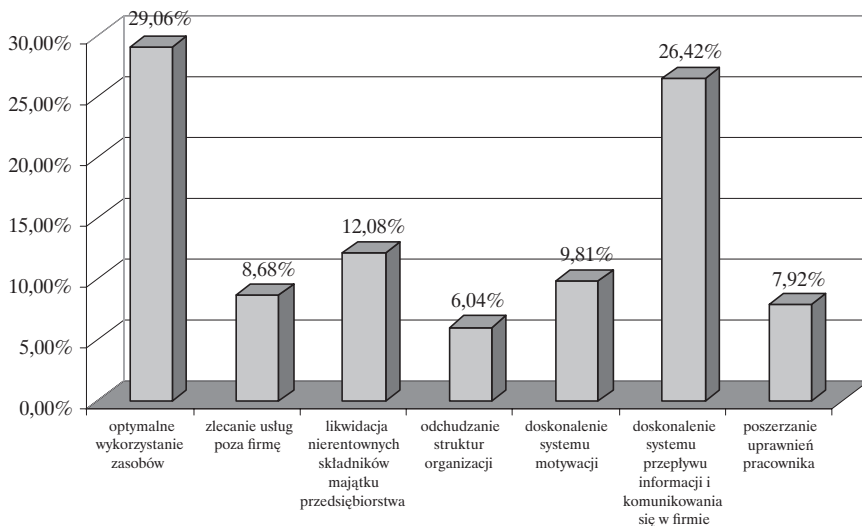
wane decyzje innowacyjne są jakościowo słabe, odzwierciedlające bardziej ambicje decydenta aniżeli potrzeby wynikające z rzeczywistości.

W kolejnym pytaniu respondenci wskazywali, w jaki sposób pokonują bariery decyzyjne (rys. 6). Główne ich działania skupiają się na optymalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich i materiałowych (29,06%). Rezerwacja zasobów powinna być szczególnie uważnie przemyślana pod kątem wdrażania innowacji. 26,42% menedżerów wskazało na problemy niedostatecznej informacji. Pomimo zebrania odpowiedniej informacji, brak sprawnego przepływu informacji powoduje, iż decydent może przeoczyć pewne fakty, które mogą wpłynąć na realizację innowacji. Niski jest odsetek menedżerów, którzy pokonują bariery w procesach decyzyjnych poprzez poszerzanie uprawnień pracownika (7,92%). Innowacyjność firmy wymaga od niej stworzenia odpowiednio komfortowych warunków działania, dobrej atmosfery oraz zespołu ludzi wysoce kompetentnych. System motywacyjny pomaga menedżerom podwyższać efekty kreatywności pracowników w procesach innowacyjnych. Doskonalenie systemu motywacji jest sposobem pokonywania barier decyzyjnych przez 8,68% respondentów, co może być przejawem braku zapału tworzenia przez menedżerów firm środowiska wspomagającego



Rys. 6. Pułapki pojawiające się w procesie decyzyjnym

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 7. Pokonywanie barier w procesach decyzyjnych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

rozwój innowacji. Strategiczna przewaga firmy, w której w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań biorą udział wszyscy pracownicy będzie miała przewagę nad taką, w której monopol na nowe idee ma tylko prezes lub podlegli mu kierownicy.

Jednym z ważniejszych i zarazem bardzo wrażliwych obszarów innowacyjności jest struktura organizacyjna firmy. Jak widać na rysunku 7 odchudzanie struktur organizacji nie jest działaniem często stosowanym przez menedżerów (6,04%). Restrukturyzacja nie jest zawsze ze sobą obawy o załamanie istniejącej struktury, jednak pozwala na odpowiednie dopasowanie liczby pracowników i relacji między nimi do potrzeb otoczenia.

## Wnioski

Obecnie nowoczesne firmy, chcąc uzyskać przewagę i dominację konkurencyjną, muszą podejmować ryzykowne decyzje strategiczne. Wyprzedzanie innych przedsiębiorstw polega na daleko idących wnioskach co do przyszłego wizerunku sektora działalności, przewidywania i kreowania określonej wizji. Aby wizja ta mogła być zrealizowana, należy podejmować decyzje, które w dłuższej perspektywie mogą przynieść znaczne korzyści.

Procesy decyzyjne w polskich przedsiębiorstwach nadal nie są w pełni efektywne

pod kątem innowacyjności, wciąż zauważa się brak dbałości decydentów o prezentację pełnego obrazu sytuacji decyzyjnej, jak również brak reorganizacji w celu efektywniejszego zbierania i przekazywania informacji między wszystkimi komórkami mającymi wkład w budowanie strategii firmy. Decyzje podejmowane intuicyjnie nie mają rzetelnego uzasadnienia w postaci analizy szans i zagrożeń. Polskie przedsiębiorstwa nadal są na etapie transformacji przystosowującej je do nowej rzeczywistości, do funkcjonowania w zupełnie nowym otoczeniu. Proces ten jednak jest powolny ze względu na brak dostosowywania istniejących przepisów prawa do potrzeb polskiej gospodarki.

Polskie przedsiębiorstwa cechuje głównie orientacja rynkowa, nastawienie na szybkie, krótkookresowe zyski ze względu na niestabilność rynku i szybkie zmiany w preferencjach odbiorców. Obawy przed odpowiedzialnością i negatywnymi efektami podjętych decyzji powodują znaczną niechęć przed dużymi kilkuletnimi inwestycjami w innowacje. Brak istotnego doświadczenia w zarządzaniu w nowych europejskich warunkach pozostawia polskie przedsiębiorstwa daleko w tyle za ich odpowiednikami firm krajów wyżej rozwiniętych.

Brak zauważalnych działań w kierunku rozwoju innowacji, jako głównego czynnika kształtującego konkurencyjność na rynku, potwierdza stan krótkowzroczno-

ści (myopia) menedżerów, a także spore luki w umiejętności kreatywnego patrzenia w przyszłość.

Polscy menedżerowie nie potrafią skutecznie wyprzedzać wydarzeń i skutecznie na nie reagować, przez co nie są w stanie kreować skutecznej strategii innowacyjnej, co z kolei nie pozwala na skuteczne stawanie wobec wyzwań przyszłości. Znacząca przewaga krótkookresowych, operacyjnych działań nad strategicznymi w polskich przedsiębiorstwach przejawia się w redukcji kosztów produkcji oraz polepszaniu jakości produktów. Rozwój nowych produktów, ochrona środowiska poprzez skuteczne gospodarowanie odpadami, polepszenie środowiska pracy i poprawa swojej pozycji na rynku nie są działaniami powszechnymi. Brak chęci, często odwagi podejmowania ryzykownych decyzji strategicznych pozostawia przedsiębiorstwo na polu walki konkurencyjnej z przestarzałymi technologiami, nierozwijanym parkiem technologicznym, a co gorsza z nieefektywnymi i niekreatywnymi zasobami ludzkimi.

Przeprowadzone badania świadczą o występowaniu wielu barier w procesach decyzyjnych, które spowalniają rozwój nowych technologii czy produktów. Nieprzejrzyste i nieprzychylnie prawo, brak zainteresowania obszaru polityki rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, brak działań stymulujących rozwój obszarów badawczo-rozwojowych stawiają polską przedsiębiorczość innowacyjną na marginesie wśród innych krajów europejskich wysokorozwiniętych. Czynnikiem dodatkowo osłabiającymi kreatywność przedsiębiorstw mogą być niewłaściwie przeprowadzane procesy decyzyjne, znaczne ich upraszczanie, niedostateczna informacja i problemy związane z niewystarczającymi zasobami przedsiębiorstwa.

### Informacje o autorze

**Mgr inż. Jacek Nazdrowicz** – BRE BANK SA  
E-mail: jnazd@go2.pl

### Przypisy

- <sup>1</sup> Indeks SII składa się z 29 wskaźników mierzonych w znormalizowanej skali od 0 do 1. Niestety ze względu na pojawiające się opóźnienia w kompletowaniu danych indeks ten reprezentuje wartości z przełomu roku 2006/2007.
- <sup>2</sup> zob. [www.worldbank.org/kam](http://www.worldbank.org/kam)
- <sup>3</sup> <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>
- <sup>4</sup> <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

### Bibliografia

- Bogdanienko, J. 1998. *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czerwiński A., Czapiewski M. 1995. *Organizacja procesów decyzyjnych*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Drucker P.F. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, Warszawa: PWE.
- Janasz, W, Kozioł, K. 2007. *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Józefiak, C. 2006. *Innowacyjność polskiej gospodarki jest ciągle zbyt niska*, Gazeta Prawna nr 1682 z 30 kwietnia 2006.
- Koźmiński, A.K. 2002. *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*. w: Kołodko G.W. (red.) *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Kubik, K. 2005. *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń: TNOiK.
- Loehle C. 1996. *Thinking strategically. Power Tools for personal and professional Advancement*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Penc, J. 2006. *Zarządzanie innowacyjne*, Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych.
- Pietrasiniński, Z. 1970. *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Warszawa: PWN.
- Schumpeter J. 1960. *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: PWN.
- European Innovation Scoreboard 2008. PRO INNO Europe paper Nr 6, February 2009, [www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu).
- [www.worldbank.org/kam](http://www.worldbank.org/kam)