

## Innowacyjność i jej rola w inicjowaniu procesów odnowy organizacyjnej

## Innovation and its role in the initiating of organizational renewal processes

Maciej Zastempowski

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, e-mail: mz@umk.pl*

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie powiązań pomiędzy innowacyjnością współczesnych organizacji, widzianą z perspektywy ujęć teoretycznych, a inicjowaniem procesów odnowy organizacyjnej. Punktem wyjścia do prezentowanych rozważań jest charakterystyka koncepcji odnowy organizacji i jej źródeł. Warto podkreślić, iż ostatnie dwie dekady w naukach o zarządzaniu przyniosły silny wzrost zainteresowania problematyką zdolności organizacji do jej przetrwania i długotrwałego rozwoju, widzianą z perspektywy transformacji organizacji, czy też, inaczej mówiąc, jej odnowy. W dalszej części rozważania dotyczą analizy wybranych teorii innowacji, wśród których znalazły się: teoria S-kształtnej krzywej techniki, przzerwanej równowagi, dominującego modelu oraz zdolności absorpcyjnej. W podsumowaniu starano się wskazać na elementy wspólne obu koncepcji – odnowy organizacji i innowacyjności.

*Słowa kluczowe:* teorie innowacji, S-kształtna krzywa techniki, przzerwana równowaga, dominujący model, zdolność absorpcyjna.

### Abstract

The purpose of this article is the presentation of links between innovativeness of modern organizations, seen from the perspective of theory, and initiating processes of organizational renewal. The starting point for the presented considerations are the characteristics of the concept of a organization renewal and its sources. It is worth noting that the last two decades have brought a large increase in the interest in management sciences, the problems of the organization's ability to survive and sustainable development, seen from the perspective of the transformation of the organization – its renewal. In the next part considerations concern the analysis of the selected theories of innovation, which include: the theory of technology S-curve, punctuated equilibrium, dominant model and absorptive capacity. In conclusions the efforts were made to identify the common elements of both concepts – organization renewal and innovation.

*Keywords:* theory of innovation, technology S-curve, punctuated equilibrium, dominant model, absorptive capacity.

## Wstęp

Obserwacja procesów zachodzących we współczesnej światowej gospodarce prowadzi do spostrzeżenia, iż funkcjonującym w jej ramach organizacjom coraz trudniej jest stawiać czoło jej wyzwaniom. Konieczność ciągłego śledzenia wszelkich zmian zachodzących w otoczeniu zarówno dalszym, jak i bliższym oraz analizowania ich potencjalnego wpływu na organizację i jej rozwój jest jednym z kluczowych problemów, przed którym stają współcześni menedżerowie. Burzliwość otoczenia przejawiająca się w rosnącym tempie pojawiających się zmian, wzrastającej ich intensywności i nowości, połączonej z coraz większą trudnością w przewidywaniu zachodzących zmian, prowadzi do konieczności ciągłej transformacji istniejących organizacji; transformacji różniących się nasileniem i rozmiarem oraz służących zarówno przetrwaniu organizacji, jak i dalszemu jej rozwojowi.

Wspomniane procesy i zjawiska stymulują współczesne organizacje do dwojakiego rodzaju, wiążących i przenikających się wzajemnie, działań, a mianowicie do stymulowania innowacyjności oraz do odnowy organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie powiązań pomiędzy innowacyjnością współczesnych organizacji, widzianą z perspektywy ujęć teoretycznych, a inicjowaniem procesów odnowy organizacyjnej.

### 1. Istota odnowy organizacyjnej

W naukach o zarządzaniu ostatnie dwie dekady przyniosły wzrost zainteresowania problematyką zdolności do przetrwania i długotrwałego rozwoju organizacji, widzianą z perspektywy jej transformacji czy też, inaczej mówiąc, jej odnowy. Analogicznie jak w przypadku wielu pojęć w zakresie teorii zarządzania [Sudoł 2014], również „odnowa organizacji” nie doczekała się jeszcze powszechnie obowiązującej definicji. Jedną z częściej przytaczanych jest ta stworzona przez R. Agarwal i C. Helfat, które traktują strategiczną odnowę jako „proces, treść i efekt przekształcenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe funkcjonowanie” [Agarwal, Helfat 2009].

Z kolei w polskim piśmiennictwie Sz. Cyfert, G. Bełz i Ł. Wawrzynek [2014] wskazują, iż odnowa organizacji to „zmiana formuły działania organizacji, skutkująca rekonstrukcją systemu zarządzania”. Precyzując to pojęcie, wprowadzają modyfikację do podejścia R. Agarwal i C. Helfat, wskazując, iż odnowa organizacji stanowi „treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego” [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014; Bełz 2012]. Wskazują oni również, iż aby proces odnowy organizacji był skuteczny, nie powinien zostać sprowadzony jedynie do prostego przemodelowania elementów składowych systemu zarządzania, lecz powinien być działaniem o charakterze kompleksowym, odnoszącym się do wszystkich aspektów i wymiarów funkcjonowania organizacji [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014].

Zdaniem Sz. Cyferta w efekcie procesu odnowy organizacyjnej organizacja osiąga nowy poziom równowagi, przekształcając

dotychczas stosowany model biznesu w zakresie dziewięciu kluczowych obszarów, a mianowicie: domeny działalności, propozycji wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientem, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań, kluczowych partnerów i struktury kosztów [Cyfert 2012].

Przyjmując punkt widzenia Sz. Cyferta, G. Bełza i Ł. Wawrzyneka [2014], można wskazać na dwa kluczowe kryteria różniące procesy współczesnej odnowy organizacyjnej:

- kryterium ciągłości zmian,
- kryterium charakteru zmian w organizacji, w odniesieniu do zmian otoczenia.

Zastosowanie pierwszego z kryteriów – ciągłości procesów odnowy organizacyjnej – pozwala na wyróżnienie dwóch modeli odnowy organizacyjnej: zmian ciągłych i zmian skokowych. Procesy odnowy organizacyjnej realizowane w ramach modelu zmiany ciągłej nakierowane są zazwyczaj na bieżące doskonalenie organizacji. Z kolei zmiany skokowe (dyskretne) oznaczają z perspektywy odnowy organizacyjnej radykalną zmianę, wiążącą się z koniecznością przeprojektowania i wdrożenia kluczowych elementów systemu zarządzania. Warto tu doprecyzować, iż zmiany o charakterze dyskretnym, których celem jest szybka przebudowa systemu zarządzania organizacją, mogą stanowić swoistą „terapię szokową”, która to z kolei, z uwagi na swój radykalizm, najprawdopodobniej zostanie przez organizację odrzucona. Wydaje się więc, iż z punktu widzenia długookresowego powodzenia w funkcjonowaniu organizacji bardziej uzasadnione jest przyjęcie modelu odnowy organizacyjnej w procesie ciągłym. Prowadzi ona bowiem, przez stopniowe wprowadzanie zmian, do bardziej zrównoważonego rozwoju organizacji [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014].

Wykorzystanie drugiego kryterium – charakteru zmian w organizacji, w odniesieniu do zmian w otoczeniu – daje możliwość wyróżnienia dwóch kolejnych modeli procesów odnowy organizacyjnej: zmian dostosowawczych i zmian wyprzedzających. Wprowadzanie procesów odnowy organizacyjnej w formule zmian dostosowawczych, stanowiących próbę adaptacji organizacji do procesów zachodzących w otoczeniu, wymaga mocnego dowartościowania procesów obejmujących monitoring otoczenia. Równocześnie prowadzi to do ograniczenia roli i znaczenia procesów twórczych i kreatywności, co z kolei oznacza mniejsze obciążenie w organizacji systemu zarządzania, w porównaniu do stosowania podejścia opartego na zmianach wyprzedzających. Oparcie odnowy organizacyjnej na podejściu zmian wyprzedzających, tzn. nakierowanych na antycypację procesów zachodzących w otoczeniu, powoduje, iż krytyczne dla organizacji stają się umiejętności nie tyle analizowania, ile przewidywania zmian w otoczeniu [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014].

Nie sposób również nie wspomnieć, iż procesy odnowy organizacyjnej nie są zjawiskiem samoistnym i napotykać wiele trudności. Mając to na uwadze, G. Bełz wskazuje, iż do właściwej analizy procesów odnowy organizacyjnej warto wyodrębnić w jej ramach trzy kluczowe procesy, a mianowicie: innowacji i inicjacji, transformacji i integracji oraz optymalizacji i standaryzacji [Bełz 2012].

Na tak zarysowanym tle widać wyraźnie silne powiązanie koncepcji odnowy organizacyjnej z innowacyjnością, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym. Dotyka to modelu zmian ciągłych i skokowych, nawiązującego zarówno do klasycznego podziału innowacji na usprawniające i radykalne, jak i do kluczowych procesów odnowy organizacyjnej, których częścią jest innowacja.

Wydaje się więc, iż warto postawić pytanie, czy teorie innowacji mogą wskazywać na kluczowe źródła inicjowania procesu odnowy organizacyjnej.

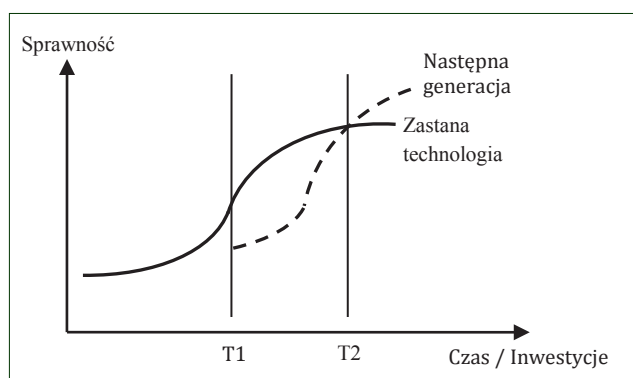
## 2. Teorie kreowania innowacji w perspektywie inicjowania odnowy organizacyjnej

Przystępując do próby analizy teorii kreowania innowacji z punktu widzenia kluczowych źródeł inicjowania procesu odnowy organizacyjnej, należy zauważyć, iż w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych ujęć teoretycznych [Zastempowski 2011]. Podzielając poglądy D. Smitha na temat kluczowych teorii, do analizy wybrano cztery z nich, a mianowicie [Smith 2006; Zastempowski 2011]:

- S-kształtną krzywą techniki,
- przerwana równowagę,
- dominujący model,
- zdolność absorpcyjną.

Przedstawiając pierwszą z nich – S-kształtną krzywą techniki – można zauważyć, iż u jej podstaw leży pojęcie cyklu życia techniki. Teoria ta dowodzi, iż wraz z upływem czasu zdolność techniki do dostarczania udoskonalonych osiągnięć będzie się zmieniała. Chcąc wprowadzić innowację, bez względu na to, czy ma być to innowacja o charakterze radykalnym (rewolucjonizujące produkcję, obciążone wysokim ryzykiem i występujące stosunkowo rzadko), czy przyrostowym (usprawniające, modernizujące produkcję), napotkamy w końcu pewne praktyczne ograniczenia, które w sposób zdecydowany uniemożliwią dalszy rozwój lub postęp bądź też powodują, iż staje się on zbyt kosztowny [Zastempowski 2011]. Teorię tę w ujęciu graficznym przedstawia rys. 1.

Na rysunku zaprezentowano równocześnie dwie techniki, jedną zastaną i drugą stanowiącą nową generację. Zauważyć nale-



Rysunek 1. S-kształtna krzywa techniki

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Utterback 1994].

ży, iż wraz z upływem czasu następuje proces poprawiania się sprawności starej techniki. Początkowo jest on bardzo szybki, by po pewnym czasie stać się umiarkowany. Gdy na rynku pojawia się technika nowej generacji, staje się ona naturalną konkurencją dla istniejącej techniki, która w tym momencie jest już znacznie udoskonalona i osiągnęła fazę swojej dojrzałości. Przedstawia to punkt T1. W momencie osiągnięcia przez technikę fazy dojrzałości tempo jej udoskonalania zaczyna spadać. Wynika to z faktu, iż prowadzone przez lata eksperymenty i wprowadzane innowacje o charakterze przyrostowym osiągnęły punkt, w którym wyczerpały już większość możliwości poprawy sprawności oferowanych produktów i obniżki kosztów ich produkcji. Innymi słowy, każda kolejna innowacja przyrostowa generuje coraz to większe koszty [Zastempowski 2011]. R.J. Foster, próbując udzielić odpowiedzi na pytanie, dlaczego techniki osiągają fazę dojrzałości, uważa, iż dzieje się tak dlatego, że każda technika posiada pewną naturalną fizyczną granicę [Smith 2006]. Z kolei D. Sahal sugeruje, iż osiągnięcie przez technikę fazy dojrzałości może być także uzależnione od jej skali i kompleksowości. Skala jest, w jego opinii, kwestią produktu stającego się niemożliwie dużym w procesie dążenia do poprawy efektywności, podczas gdy kompleksowość jest kwestią przybywającej w tym procesie coraz to większej liczby elementów składowych – czyli komponentów. W celu przezwyciężenia tego problemu, będącego wynikiem narastającej skali i kompleksowości techniki, wymagana jest radykalna innowacja. Pozwala ona w efekcie jej wdrożenia przekroczyć granice obecnie wykorzystywanej techniki [Smith 2006].

Drugą z poddanych analizie – z punktu widzenia źródeł inicjowania procesów odnowy organizacyjnej – teorii kreowania innowacji jest teoria przerwanej równowagi. Punktem wyjścia, podobnie jak w przypadku teorii opartej na S-kształtnej krzywej techniki, jest tutaj rozróżnienie pomiędzy innowacjami przyrostowymi a radykalnymi. Opierając się na tym założeniu, W.J. Abernathy i J.M. Utterback wskazują, iż rozwinięte branże przemysłu przechodzą przez okresy stabilności wraz ze zmianami wynikającymi z wdrażania innowacji przyrostowych. Ostatecznie jednak ta stabilność (inaczej równowaga) zostaje przełamana przez innowację radykalną, która okazuje się wysoce niszcząca, lecz która w ostatecznym rozrachunku przyniesie ponowny okres stabilności i równowagi [Abernathy, Utterback 1978]. W opinii C.H. Locha i B.A. Hubermana jest to spowodowane przez początkową niepewność wokół nowej techniki, która prowadzi do eksperymentowania i niestabilności. Natomiast w momencie, gdy nowa technika stanie się lepiej poznana i rozumiana, zmiany, a więc i innowacje, ponownie zaczynają mieć charakter przyrostowy, a stabilność i równowaga powracają [Loch, Huberman 1999].

Teoria przerwanej równowagi ma charakter ewolucyjny i w związku z tym, iż jest to teoria innowacji, główną siłą kształtującą strukturę innowacji jest tutaj technika. M.L. Tushman i P. Anderson zwracają uwagę, iż to właśnie ewolucja techniki zapoczątkowuje wyróżniającą się strukturę innowacji, charakterystyczną dla przerwania istniejącej równowagi. Momenty nieciągłości, które przerywają okresy równowagi, są bezpośrednio związane z głównymi innowacjami technologicznymi. Oznaczają one zwykle przełomowe zmiany w technice i są na tyle zna-

czące, że żaden wzrost skali, efektywności czy wyglądu produktów nie pozwoli dotychczasowym technologiom konkurować z nowymi. Nowa technologia oznacza bowiem „kamień milowy” w zakresie zmian techniki i żadne kolejne innowacje o charakterze przyrostowym nie są w stanie umożliwić dotychczasowym technologiom z nią konkurowania [Zastempowski 2011].

Główną cechą tej pojawiającej się, co jakiś czas, technologicznej nieciągłości jest to, iż wymaga ona nowych umiejętności, zdolności i wiedzy po to, by zarówno wytwarzać, jak i rozwijać produkty. Wśród głównych źródeł i przyczyn nieciągłości J. Tidd, J. Bessant i K. Pavitt [2005] wymieniają:

- pojawianie się nowych rynków,
- pojawianie się nowych technologii,
- tworzenie się nowych reguł i zasad politycznych,
- dostrzeżenie zmian w zachowaniach rynkowych,
- zmiany w systemie regulacji prawnych,
- niespodziewane wydarzenia,
- innowacje modelu biznesowego,
- zmiany w technologiczno-ekonomicznych paradygmatach – systemowe zmiany, które wpływają na cały sektor lub nawet całe społeczeństwo,
- innowacje architektoniczne.

W konsekwencji innowacje powstające na bazie technologicznej nieciągłości mają charakter niszczący istniejące kompetencje, co z kolei oznacza, iż istniejące przedsiębiorstwa nie są w stanie wykorzystać wiedzy i doświadczenia, które zostały przez nie zakumulowane podczas okresu równowagi. Zważywszy, że istniejąca wiedza reprezentuje, w pewien sposób, potężne inwestycje dokonane podczas długiego czasu, wydaje się wielce prawdopodobnym, iż funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa będą chciały właśnie ją wykorzystać. W związku z tym przedsiębiorstwa te prawdopodobnie zdecydują się na wprowadzenie innowacji przyrostowych [Zastempowski 2011].

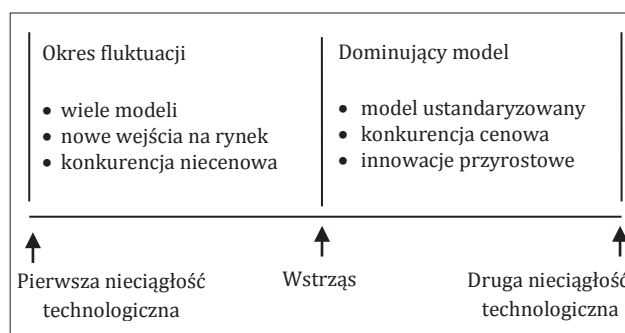
Kolejną z poddanych analizie teorii kreowania innowacji jest teoria dominującego modelu. W opinii K. Nordströma i M. Biaströma dominujący model jest wzorem lub konfiguracją produktu, który wygrywa pod względem lojalności na rynku i do którego wszyscy konkurenci i innowatorzy muszą się stosować, jeżeli chcą zaistnieć na rynku [Nordström, Biaström 2002]. Innymi słowy, jest to pewna konfiguracja, za którą ostatecznie wszystkie przedsiębiorstwa lub ich większość będą podążać, funkcjonując na rynku.

Nawiązując do poglądów D.J. Teece’a, teoria dominującego modelu jest powiązana z poglądami wynikającymi z teorii ewolucyjnego rozwoju nauki. W nauce, bowiem poglądy ulegają stałej ewolucji. Proces ten składa się z dwóch etapów:

- fazy „przedparadygmatycznej”, kiedy to pojawia się wiele poglądów i żadne z wyjaśnień danego zjawiska nie ma charakteru dominującego,
- fazy paradygmatu, kiedy to pojedyncze wyjaśnienie lub teoria staje się szeroko akceptowana.

Przejście do drugiej fazy i pojawienie się dominującego paradygmatu sygnalizuje naukową dojrzałość koncepcji. Paradygmat ten pozostaje akceptowalnym wyjaśnieniem danego zjawiska aż do momentu, gdy zostanie on obalony przez następny [Teece 1986].

Warto również przedstawić poglądy G. Dosiego, których centralnym punktem są innowacje technologiczne i który także nawiązuje do naukowej ewolucji. Zgodnie z nimi wczesna faza innowacji technologicznych określana jest jako ulegająca nieustannej zmianie. Jest to faza, podczas której konfiguracja produktu (model) jest płynna. Funkcjonuje wówczas na rynku duża liczba konkurujących przedsiębiorstw, rywalizujących między sobą wyraźnie różniącymi się konfiguracjami – modelami – produktami. W fazie przedparadygmatycznej żaden model i żadna konfiguracja produktu nie wyróżnia się w sposób znaczący [Dosi 1982]. W ostatecznym efekcie ten ewolucyjny proces doprowadza do pojawienia się na rynku jednego modelu, jednej konfiguracji, która tworzy dominujący na rynku model. Według P. Andersona i M.L. Tushmana, w momencie, w którym on się pojawia, walka konkurencyjna przesuwana jest z modelu produktu w kierunku ceny, promocji i kreowania marki. W ramach tych nowych warunków inne czynniki, takie jak skala i wiedza, stają się znacznie ważniejsze [Anderson, Tushman 1990]. Koncepcje wynikające z teorii dominującego modelu przedstawione zostały w sposób graficzny na rys. 2.



Rysunek 2. Dominujący model i cykl technologiczny

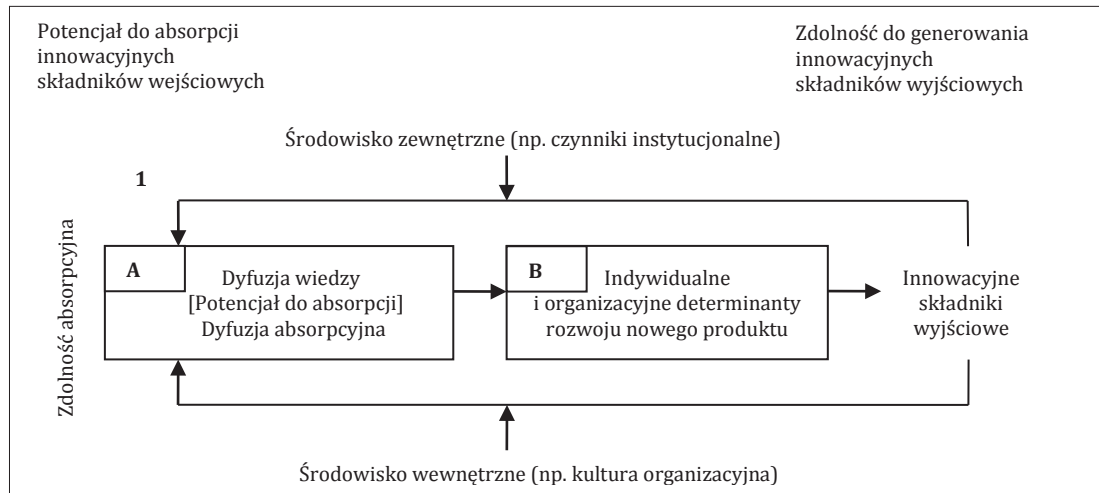
Źródło: [Anderson, Tushman 1990].

Próbując udzielić odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób dominujący model powstaje, W.J. Abernathy i J.M. Utterback sugerują istnienie trzech możliwych czynników. Pierwszym z nich są preferencje klientów, które decydują o tym, iż pewna określona konfiguracja produktu zaspokaja w pełni ich potrzeby, a inna nie. Drugim czynnikiem może być pozycja i siła rynkowa dominującego producenta, który może dzięki niej narzucić swój model. Wreszcie trzecim czynnikiem mogą być regulacje prawne narzucone z jednej strony przez rząd, a z drugiej przez organizacje przemysłowe [Abernathy, Utterback 1978].

Podsumowując, teoria dominującego modelu tłumaczy postawianie innowacji z wielu perspektyw. Po pierwsze zwraca ona uwagę na istotną rolę użytkownika (klienta), który może być mniej zainteresowany technicznymi charakterystykami produktu, a bardziej jego użytecznością. Po drugie wskazuje na ważną rolę norm i standardów, szczególnie w tych branżach, gdzie kompatybilność jest istotną kwestią dla użytkownika. Po trzecie, podkreśla znaczenie strategii w procesie kreowania innowacji [Zastempowski 2011].

Czwartą z poddanych analizie teorii kreowania innowacji jest zdolność absorpcyjna organizacji. Różni się ona od poprzednich trzech z tej racji, iż łączy zewnętrzny wymiar innowacyj-





Rysunek 3. Zdolność absorpcyjna organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ettlie 2000, s. 83].

ności, który koncentruje się na procesie ewolucji techniki, z wewnętrznym wymiarem, który z kolei koncentruje się na wiedzy i procesie jej transferu wewnątrz innowacyjnej organizacji [Zastempowski 2011].

Nacisk na wiedzę wewnątrz teorii zdolności absorpcyjnej organizacji wyróżnia ją zdecydowanie na tle S-kształtnej krzywej techniki i przerwanej równowagi. Teoria ta bowiem opiera się na całkowicie różniącej się podstawie analitycznej. W.M. Cohen i D.A. Lewinthal, jej twórcy, uważają, iż jej istota opiera się na zdolności organizacji do rozpoznawania wartości nowych zewnętrznych informacji, przyswojeniu ich sobie i wykorzystaniu w sposób komercyjny [Cohen, Lewinthal 1990]. Schemat przedstawiający teorię zdolności absorpcyjnej organizacji zaprezentowany został na rys. 3.

Na rys. 3 przedstawiono schemat, w ramach którego można zaobserwować wspomniane procesy rozpoznawania, przyswajania i wykorzystywania informacji w praktyce. Znaleźć na nim można zarówno środowisko zewnętrzne, w ramach którego zachodzi proces ewolucji techniki, jak i środowisko wewnętrzne organizacji. Proces rozpoznawania zewnętrznych trendów i szans technicznych pokazany został strzałką 1. Powodzą ona do obszaru reprezentującego część zdolności absorpcyjnej organizacji skupionej na przyswajaniu (obszar A). W związku z tym połączenie środowiska zewnętrznego z tym obszarem reprezentuje pewien kanał, poprzez który zewnętrzne pomysły, idee i szanse są wprowadzane do organizacji. Przepustowość tego kanału jest kluczową cechą organizacji o silnej zdolności absorpcyjnej. Im jest ona większa, tym bardziej organizacja będzie w stanie właściwie rozpoznawać zewnętrzne idee [Zastempowski 2011].

Właściwe rozpoznanie zewnętrznego środowiska jest jedną z cech zdolności absorpcyjnej. Dla efektywnego procesu kreowania innowacji istotna jest również zdolność do przyswajania pomysłów wewnątrz organizacji. Jak wskazuje to schemat na rys. 3, przyswajanie jest uzależnione zarówno od umiejętności wprowadzenia zewnętrznych idei do organizacji, jak i od ich absorpcji wewnątrz organizacji. Dyfuzja wiedzy powinna

następować w ramach wszystkich poziomów organizacji. Istotna rola przewidziana jest tutaj dla wewnętrznego systemu komunikacji, dzięki któremu następuje transfer wiedzy pomiędzy różnymi częściami organizacji [Zastempowski 2011].

Aby proces innowacyjny był efektywny, pomysły i idee, które zostały zaabsorbowane przez organizację, muszą jeszcze zostać wykorzystane. Zdolność organizacji do wykorzystania pomysłów, które zostały przez nią zaabsorbowane, przedstawiona została na schemacie jako obszar B. Teoria zdolności absorpcyjnej wydaje się bardziej skomplikowana niż inne przedstawiane teorie innowacji. Podkreśla ona znaczenie wewnętrznej wiedzy i traktuje ją jako krytyczny element składowy budowania innowacyjności organizacji.

## Zakończenie

Podsumowując zaprezentowane rozważania w zakresie powiązania pomiędzy teoriami kreowania innowacji a teorią odnowy organizacyjnej, przede wszystkim w obszarze inicjowania tych procesów, można poczynić następujące konkluzje:

- istnieje silny związek pomiędzy teoriami kreowania innowacji a teorią odnowy organizacyjnej,
- teorie kreowania innowacji wskazują na kluczowe źródła, które mogą inicjować procesy odnowy organizacyjnej. Wśród procesów tych wymienić można:
  - technikę i jej ewolucję (S-kształtna krzywa techniki, przerwana równowaga),
  - pojawianie się nowych rynków, tworzenie się nowych reguł i zasad politycznych, dostrzeżenie zmian w zachowaniach rynkowych, zmiany w systemie regulacji prawnych, niespodziewane wydarzenia, zmiany w technologiczno-ekonomicznych paradygmatach oraz innowacje architektoniczne (przerwana równowaga),
  - preferencje klientów, istniejące normy i standardy, strategia przedsiębiorstwa (dominujący model),
  - wiedzę i proces jej transferu wewnątrz organizacji (zdolność absorpcyjna).

## Literatura

- Abernathy W.J., Utterback J.M., 1978, *Patterns of industrial innovation*, Technology Review, vol. 80, no 7, s. 40-47.
- Agarwal R., Helfat C., 2009, *Strategic renewal of organizations*, Organization Science, vol. 20, no 2, s. 282.
- Anderson P., Tushman M.L., 1990, *Technological discontinuities and dominant design: A cyclical model of technological change*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, s. 604-633.
- Bełz G., 2012, *Potencjał dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 11, s. 19-22.
- Cohen W.M., Lewinthal D.A., 1990, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, s. 128.
- Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159), s. 15-25.
- Cyfert Sz., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 276, s. 123-129.
- Dosi G., 1982, *Technological paradigms and technological trajectories*, Research Policy, vol. 11, s. 147-163.
- Ettlie J.E., 2000, *Managing Technological Innovation*, John Wiley & Sons, New York.
- Loch C.H., Huberman B.A., 1999, *A punctuated equilibrium model of technology diffusion*, Management Science, vol. 45, no 2, s. 2.
- Nordström K., Biaström M., 2002, *Emergence of dominant design in probiotic functional food development*, British Food Journal, vol. 104, no 9, s. 713-723.
- Smith D., 2006, *Exploring Innovation*, The McGraw-Hill Companies, New York, s. 67-78.
- Sudoł S., 2014, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (161), s. 11-36.
- Teece D.J., 1986, *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, Research Policy, vol. 14, no 2, s. 381-398.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., 2005, *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*, 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley&Sons, Ltd, London, s. 32-37.
- Utterback J.M., 1994, *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, s. 156.
- Zastempowski M., 2011, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 78-90.