

Dr inż. Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0000-0002-7515-0535

e-mail: jerzy.baruk@poczta.onet.pl

Miejsce innowacji marketingowych w polityce rozwojowej organizacji

Place of marketing innovations in the organization's development policy

Streszczenie

Jedną z podstawowych cech współczesnych organizacji zarówno przemysłowych, jak i usługowych jest zdolność do systemowego tworzenia i wdrażania innowacji przy aktywnym udziale klientów w tych procesach. Zasadne jest więc oparcie polityki zarządzania organizacjami na perspektywie klienta. Umożliwia ona pozyskiwanie wartości, jej współtworzenie przy aktywnym udziale klientów oraz systemowe wykorzystanie ich wiedzy i doświadczeń poprzez interakcje zachodzące wielokrotnie w dowolnym miejscu i czasie. W praktyce gospodarczej większość organizacji funkcjonujących w Polsce jest zarządzana z perspektywy organizacji, co prowadzi do względnie niskiej innowacyjności podmiotów gospodarczych. W artykule podjęto próbę oceny poziomu innowacyjności organizacji przemysłowych i usługowych przez pryzmat podstawowego miernika, jakim jest udział organizacji innowacyjnych w ogólnej ich liczbie, w szczególności podjęto próbę odpowiedzi na pytania: 1) czy polskie organizacje przemysłowe i usługowe są innowacyjne? 2) jaka jest struktura wdrażanych innowacji? 3) jaka jest dynamika wdrażanych innowacji? 4) czy innowacje marketingowe znajdują odzwierciedlenie w polityce rozwoju organizacji? 5) jaka jest struktura innowacji marketingowych? Celem publikacji jest też sprawdzenie tezy, że powszechność wdrażania innowacji marketingowych jest względnie niska i zróżnicowana w organizacjach przemysłowych oraz usługowych. Zależy ona głównie od wielkości organizacji gospodarczych oraz typów innowacji. Wdrażane innowacje są raczej skutkiem myślenia z perspektywy organizacji, a nie myślenia z perspektywy klientów.

Słowa kluczowe

innowacja, marketing, organizacja, wiedza, zarządzanie

Abstract

One of the basic features of modern industrial and service organizations is the ability to systematically create and implement innovations with the active participation of clients in these processes. It is therefore reasonable to base the organization management policy on the client's perspective. It enables both the acquisition of value and its co-creation with the active participation of clients and the systematic use of their knowledge and experience through interactions occurring many times at any place and time. In business practice, the majority of organizations operating in Poland are managed from perspective of an organization, which leads to relatively low innovativeness of business entities. Therefore, the article attempts to assess the level of innovativeness of industrial and service organizations through the prism of the basic measure, which is the share of innovative organizations in their total number. In particular, an attempt was made to answer the following questions: 1) are Polish industrial and service organizations innovative? 2) what is the structure of implemented innovations? 3) what is the dynamics of implemented innovations? 4) are marketing innovations reflected in the organization's development policy? 5) what is structure of marketing innovations? The purpose of the publication is also to check the research thesis that the commonness of implementing marketing innovations is relatively low and diversified in industrial and service organizations. It depends mainly on the size of economic organizations and types of innovations. The implemented innovations are rather the result of thinking from the perspective of the organization rather than thinking from the perspective of the clients.

Keywords

innovation, marketing, organisation, knowledge, management

JEL: D83, M31, M54, O32

Wprowadzenie

Organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa) stanowią część otaczającej nas rzeczywistości wyodrębnioną ze względu na cel i środki niezbędne do jego

realizacji. Poszczególne organizacje składające się na system gospodarczy danego kraju różnią się więc celami głównymi i zasobami wykorzystywanymi do materializacji tych celów. Organizacje te mają charakter dynamiczny i funkcjonują w dynamicznym

otoczeniu, tzn. po osiągnięciu wyznaczonego celu kreują nowe cele, pozyskują nowe zasoby i racjonalnie wykorzystują je do realizacji celu. Działania te są realizowane w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym, składającym się z otoczenia ogólnego i zadaniowego. Otoczenie ogólne definiowane jest jako zestaw określonych wymiarów i sił otaczających organizację, tworzących ogólny kontekst funkcjonowania i rozwoju organizacji. Do takich wymiarów należą: wymiar polityczno-prawny, wymiar społeczno-kulturowy, wymiar ekonomiczny, wymiar techniczny, wymiar międzynarodowy. Drugą częścią otoczenia jest otoczenie zadaniowe utworzone przez konkretne organizacje lub grupy, takie jak konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorzy i strategiczni sojusznicy, mogący bezpośrednio oddziaływać na organizację (Griffin, 2007, s. 75–76). Ponieważ otoczenie zadaniowe stanowi źródło przydatnych danych i informacji w porównaniu z otoczeniem ogólnym, kierownicy poszczególnych organizacji powinni skupiać swoją uwagę bardziej na identyfikowaniu czynników otoczenia zadaniowego, aby zachować równowagę między wnętrzem organizacji a jej otoczeniem, na rzecz którego organizacja pracuje.

Zmieniające się, często burzliwie, elementy otoczenia wymuszają określone zmiany wewnątrz organizacji. Ciągłe i metodyczne identyfikowanie zmian w otoczeniu stanowi podstawę do uruchamiania procesów informacyjno-decyzyjnych wewnątrz organizacji, dotyczących projektowania i wdrażania zmian umożliwiających ich funkcjonowanie i rozwój, najlepiej rozwój w stadium postępu. Taka koncepcja zarządzania wymaga systemowego przejścia od myślenia z perspektywy organizacji do myślenia z perspektywy klienta (Baruk, 2018b, s. 87). W myśleniu z perspektywy organizacji menedżerowie pochłonięci są sprawami wewnętrznymi, stąd procesy informacyjno-decyzyjne skupione są na planowaniu operacyjnym, jakości produktów, minimalizacji cykli produkcyjnych, zwiększaniu sprawności funkcjonowania, minimalizacji kosztów itp. W procesach tych brakuje miejsca (albo jest ono niewystarczające) dla systemowego zbierania informacji o doświadczeniach klientów w zakresie eksploatacji oferowanych im produktów, o ich oczekiwaniach, aspiracjach czy frustracjach. W takiej sytuacji kierownictwo realizuje politykę tworzenia wartości z perspektywy organizacji, co nie zawsze pokrywa się z oczekiwaniami klientów.

Dlatego zasadne jest oparcie polityki zarządzania organizacją na perspektywie klienta (konsumenta). Umożliwia ona zarówno pozyskiwanie wartości, jak i jej współtworzenie przy aktywnym udziale klientów i systemowe wykorzystanie ich wiedzy i doświadczeń poprzez interakcje zachodzące wielokrotnie w dowolnym miejscu i czasie. Cechą takiej strategii jest zatem wykorzystanie doświadczenia współtworzenia bazującego na interakcjach w róż-

nych kanałach, opcjach, transakcjach i relacjach między ceną a doświadczeniem (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 49–57).

Jednym z warunków sprawnego realizowania strategii zarządzania organizacją opartego na perspektywie klienta jest zmiana sposobu pojmowania rynku. Chodzi tu o rezygnację z tradycyjnego pojmowania rynku na rzecz nowoczesnego spojrzenia, polegającego na traktowaniu rynku jako „forum” dialogu między organizacją, klientami, sieciami organizacji, wspólnotami klientów. W tradycyjnej koncepcji rynku uwaga kierownictwa skoncentrowana jest na samej organizacji. Rynek traktuje się jako miejsce wymiany i pozyskiwania wartości. Funkcje te oddzielone są od procesu tworzenia wartości.

Wzajemne oddziaływania między organizacją a klientem sprowadzają się do pozyskiwania wartości ekonomicznej w ramach interakcji, która stanowi podstawę doświadczenia klienta. W nowoczesnej koncepcji rynku przedmiotem zainteresowania stają się interakcje między organizacją a klientem, co prowadzi do zbliżenia ról zarówno organizacji jak i klienta. Z jednej strony podmioty te stają się współpracownikami w tworzeniu wartości, z drugiej zaś konkurentami w pozyskiwaniu wartości ekonomicznej. W koncepcji tej rynek przekształca się w forum doświadczeń współtworzenia. Zmienia się też rola organizacji, które powinny aktywnie zajmować się różnorodnością interakcji.

Procesy informacyjno-decyzyjne w organizacjach traktujących rynek jako forum są ukierunkowane na współkształtowanie oczekiwań wspólnie z klientami, budowanie różnorodności interakcji, włączanie klientów w celowe procesy współkształtowania doświadczeń, systemowy dialog z sieciami konsumentów odgrywających aktywną rolę w procesach współtworzenia i współpozyskiwania wartości. Klienci stają się współtwórcami, współpracownikami, partnerami, inwestorami, konkurentami, negocjatorami oraz dawcami wiedzy i doświadczenia (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 122–125). Systemowe wykorzystywanie tych ról jest uwarunkowane koniecznością opanowania przez kierowników nowego zbioru umiejętności społecznych umożliwiających im systemową wymianę informacji z indywidualnymi klientami, jak również z tematycznymi wspólnotami. W konsekwencji klienci stają się dla organizacji źródłem kompetencji, które mogą i powinny być wykorzystywane we wszystkich fazach projektowania i tworzenia produktów w organizacji (Baruk, 2018b, s. 87). Systemowe wykorzystanie nowych kompetencji klientów indywidualnych jest uwarunkowane pełnym zaangażowaniem kadry kierowniczej w kształtowanie elementów składowych współtworzenia wartości, takich jak dialog, dostęp, ocena ryzyka i przejrzystość (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 39).



Organizacje podejmujące się transformacji swoich systemów i kreowania przejścia od koncepcji tworzenia wartości do jej współtworzenia powinny więc być ukierunkowane na kształtowanie przestrzeni indywidualnych doświadczeń. Koncentracja procesów informacyjno-decyzyjnych na przestrzeni indywidualnych doświadczeń pociąga za sobą konieczność przeprowadzania przez kierowników dynamicznej rekonfiguracji zasobów, podtrzymywania interakcji z klientami, dynamicznego kształtowania cen, tworzenia innowacji wokół kontekstu klienta, zachowania wrażliwości na różnego rodzaju powiązania. Nowe wymagania stawiane kierownikom skutkują koniecznością nabywania nowych umiejętności, kształtowania innowacyjnej infrastruktury umożliwiającej ujawnianie problemów pojawiających się w relacjach z klientami oraz możliwości systemowego ich rozwiązywania. Konieczne jest zatem kreowanie infrastruktury doświadczeń oraz metodyki włączania klientów do procesów współtworzenia wartości, do współtworzenia innowacji w przestrzeni doświadczeń. Chodzi tu o zdolność do systemowego przechodzenia od postrzegania innowacji z perspektywy organizacji (koncentracja na produktach) do spojrzenia na innowacje z perspektywy doświadczenia skoncentrowanego na współtworzeniu (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 77). Takie podejście pozwala na tworzenie innowacji zawierającej wyjątkową wartość dla indywidualnego klienta.

Generalnie każda organizacja, niezależnie od tego, w jakiej przestrzeni dochodzenia do innowacji w doświadczeniach (przestrzeń produktów, przestrzeń rozwiązań, przestrzeń doświadczeń) się znajduje, powinna być innowacyjna (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 147). Tezę tę potwierdza analiza literatury przedmiotu, z której wynika, że innowacje stanowią podstawowy czynnik rozwoju każdej organizacji, wzrostu jej konkurencyjności, poprawy efektywności ekonomicznej itp. (Bibi i Jadoon, 2018, s. 1; Ri, Wang i Zhang, 2018, s. 38; Janssen i Bouwman, 2014, s. 2).

Skoro innowacjom przypisuje się tak ważne znaczenie w realizacji celów strategicznych i operacyjnych w każdym obszarze funkcjonowania oraz rozwoju organizacji, zasadne jest poznanie rzeczywistego poziomu innowacyjności (ze szczególnym akcentem na innowacje marketingowe) polskich organizacji przemysłowych i usługowych, będącej wyrazem racjonalności polityki innowacyjnej prowadzonej na wszystkich szczeblach struktury gospodarczej. Do oceny tego poziomu wykorzystano podstawowy miernik, jakim jest udział organizacji innowacyjnych funkcjonujących w sektorach przemysłowym i usługowym w ogólnej ich liczbie, ukształtowany w latach 2009–2011, 2012–2014 i 2015–2017, rozpatrywany w kilku płaszczyznach: innowacji ogółem, typów innowacji, wielkości organizacji.

Celem artykułu jest więc próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) czy polskie organizacje przemysłowe i usługowe są innowacyjne?
 - 2) jaka jest struktura wdrażanych innowacji?
 - 3) jaka jest dynamika wdrażanych innowacji?
 - 4) czy innowacje marketingowe znajdują odzwierciedlenie w polityce rozwoju organizacji?
 - 5) jaka jest struktura innowacji marketingowych?
- oraz sprawdzenie tezy, że powszechność wdrażania innowacji marketingowych jest względnie niska i zróżnicowana w organizacjach przemysłowych oraz usługowych, głównie zależy ona od wielkości organizacji gospodarczych oraz rodzajów innowacji, natomiast wdrażane innowacje są raczej skutkiem myślenia z perspektywy organizacji, a nie myślenia z perspektywy klientów.

Aby uzyskać odpowiedzi na powyższe pytania, zastosowano następujące metody badawcze: analizę krytyczno-poznawczą piśmiennictwa, analizę statystyczno-porównawczą wtórnego materiału empirycznego GUS, metodę projekcyjną.

Istota innowacji i ich charakterystyka

Organizacją innowacyjną jest taka organizacja, która w określonym czasie (zwykle 3-letnim) zastosowała przynajmniej jedną innowację. W literaturze przedmiotu nie ma jednolitej definicji innowacji, co utrudnia wzajemne zrozumienie między teoretykami i praktykami. Pojęcie innowacji najczęściej używane jest w szerokim lub wąskim znaczeniu. W znaczeniu szerokim pod pojęciem innowacji kryje się każda zmiana wprowadzona w dowolnym obszarze funkcjonowania organizacji. Taki podział innowacji przedstawiono w Podręczniku Oslo, określając innowację jako „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (znaczenie szerokie) (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008, s. 48). Natomiast w znaczeniu wąskim innowację utożsamia się ze zmianą techniczną. Według Podręcznika Oslo w wąskim znaczeniu innowacja to „wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji, na przykład innowacji w obrębie produktu i procesu” (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008, s. 48). Skutkiem takiego podejścia do definiowania innowacji mogą być trudności w odróżnianiu innowacji od zwykłej zmiany, utożsamianie każdej zmiany z innowacją. Zasadna jest więc pogłębiona analiza tego pojęcia poprzez poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania: 1) jaką zmianę można uznać za innowację, 2) czego zmiana ma dotyczyć, 3) jakie kryteria zmiana powinna spełniać, aby uznać ją za in-

nowację? Dopiero po ustaleniu jednoznacznych odpowiedzi na te pytania można określić, czym jest innowacja.

W kontekście niniejszego artykułu innowację można interpretować jako celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę, wprowadzoną po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest pojedyncza organizacja), dotyczącą techniki i technologii, organizacji pracy i produkcji (w znaczeniu strukturalnym i procesowym), metod zarządzania, metod marketingu, metod kształtowania wzajemnych relacji z klientami, spełniającą określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne (Baruk, 2018c, s. 43–53).

Tak zdefiniowana innowacja minimalizuje popełnienie błędów interpretacyjnych, ułatwia wzajemne porozumiewanie się. Należy bowiem pamiętać, że nie każda zmiana jest innowacją, ale każda innowacja stanowi zmianę. Jak wynika z podanej definicji, można mówić o różnych typach innowacji. Dla potrzeb artykułu przyjęto następującą ich klasyfikację (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008, s. 49–53):

- 1) innowacje w obrębie produktów,
- 2) innowacje w obrębie procesów,
- 3) innowacje organizacyjne,
- 4) innowacje marketingowe.

Innowacja produktowa polega na wprowadzeniu wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Innowacja procesowa sprowadza się do wdrożenia nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Innowację organizacyjną traktuje się jako wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez organizację zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Innowacją marketingową określa się wdrożenie nowej metody marketingowej powiązanej ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. W ramach innowacji marketingowych wyodrębniono następujące ich rodzaje (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008, s. 52–53):

- 1) innowacje ukierunkowane na znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów będące elementem nowej koncepcji marketingowej; chodzi tu o zmiany w formie i wyglądzie produktów nieskutkujące zmianami ich cech funkcjonalnych lub użytkowych, np. znacząca zmiana projektu serii mebli nadająca im nowy wygląd i większą atrakcyjność lub zmiana formy, wyglądu lub smaku żywności czy napojów;
- 2) innowacje ukierunkowane na zmiany w zakresie dystrybucji produktów; głównie chodzi tu o wprowadzenie nowych kanałów sprzedaży, np. pierwsze wprowadzenie systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej lub ekskluzywnej sprzedaży detalicznej, wprowadzenie licencjonowania

produktów, wprowadzenie nowych koncepcji ekspozycji produktów;

- 3) innowacje ukierunkowane na promocję produktów sprowadzające się do stosowania nowych koncepcji promowania wyrobów i usług danej organizacji, np. pierwsze zastosowanie znacząco odmiennych nośników/mediów lub technik — plasowanie produktów w filmach, audycjach telewizyjnych, wykorzystywanie znanych osób jako użytkowników produktu, tworzenie i wprowadzanie zupełnie nowego symbolu marki celem pozycjonowania produktu na nowym rynku lub nadania produktowi nowego wizerunku, wprowadzenie systemu spersonalizowanych informacji itp.;
- 4) innowacje ukierunkowane na kształtowanie cen, polegające na wprowadzeniu nowych strategii cenowych celem sprzedaży produktów na rynku, np. pierwsze zastosowanie nowej korekty ceny wyrobu lub usługi zależnie od popytu, wprowadzenie nowej metody umożliwiającej klientom wybór oczekiwanych cech produktu na stronie internetowej organizacji i sprawdzenie ceny wybranej kombinacji cech; innowacją nie są nowe metody kształtowania cen, jeżeli jedynym ich celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców.

Generalnie współczesne organizacje zmierzające do doskonałości powinny cechować się innowacyjnością, tj. zdolnością do tworzenia/współtworzenia oraz wdrażania innowacji we wszystkich obszarach działania, jak i w relacjach ze swoimi klientami. Kluczowym elementem innowacyjności jest kultura organizacyjna, która ułatwia wprowadzanie nowych idei, produktów czy procesów (Ferraresi, Quandt, Santos i Frega, 2012, s. 690). Natomiast to, jaka jest rzeczywistość w tym zakresie, pokaże przedstawiona niżej analiza materiału empirycznego.

Charakterystyka innowacyjności organizacji przemysłowych i usługowych

Do scharakteryzowania poziomu i dynamiki innowacyjności polskich organizacji przemysłowych i usługowych wykorzystano podstawowy miernik, jakim jest odsetek organizacji, które wdrożyły przynajmniej jedną innowację w latach 2009–2011, 2012–2014 i 2015–2017. Poziom tego miernika przedstawiono w następujących płaszczyznach analizy: odsetek organizacji wprowadzających innowacje ogółem; ze względu na wielkość organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych; ze względu na rodzaj wdrożonych innowacji. Jak wynika z tablicy 1, udział innowacyjnych organizacji przemysłowych i usługowych w ogólnej ich liczbie kształtował się na względnie niskim poziomie.

Tablica 1. Odsetek organizacji, które w latach 2009–2011, 2012–2014 i 2015–2017 wdrożyły innowacje

Wyszczególnienie	Odsetek organizacji wdrażających innowacje w latach					
	2009–2011		2012–2014		2015–2017	
	Organizacje		Organizacje		Organizacje	
	Przemysłowe	Usługowe	Przemysłowe	Usługowe	Przemysłowe	Usługowe
Innowacje ogółem:	16,1	11,6	17,5	11,4	18,5	10,4
Według wielkości organizacji						
Organizacje małe	8,9	9,1	10,7	9,1	11,3	7,1
Organizacje średnie	30,1	19,6	31,3	19,4	32,3	23,6
Organizacje duże	57,8	44,0	57,8	42,7	59,3	42,3
Typy innowacji:						
Produktowe	11,2	6,3	11,7	6,8	12,0	5,4
Procesowe	12,4	9,0	12,9	8,4	15,3	8,3
Produktowe i procesowe	7,5	3,7	7,2	3,8	8,8	3,3
Innowacje organizacyjne:						
Ogółem	8,3	9,1	8,4	9,7	8,4	7,0
Organizacje małe	4,5	7,4	5,4	8,7	5,5	5,7
Organizacje średnie	13,7	14,7	12,6	12,1	12,2	11,3
Organizacje duże	38,8	34,5	35,3	27,8	31,3	23,2
Innowacje marketingowe:						
Ogółem	7,9	7,8	7,6	7,9	7,5	6,9
Organizacje małe	5,3	6,5	5,4	6,7	5,5	5,7
Organizacje średnie	11,4	11,4	10,8	12,2	10,2	10,6
Organizacje duże	29,9	30,7	27,1	25,7	24,2	22,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, 2012, s. 25, 26, 30, 36, 42; 2015, s. 36, 37, 42, 49, 50; 57; 2018, s. 26, 31, 37, 38, 44.

W latach 2009–2011 udział ten wynosił nieco ponad 16% wśród organizacji przemysłowych i mniej niż 12% wśród organizacji usługowych. W kolejnym okresie analizy (lata 2012–2014) odsetek organizacji innowacyjnych wzrósł o 1,4 p. proc. — w przypadku organizacji przemysłowych i obniżył się o 0,2 p. proc. — w przypadku organizacji usługowych. W latach 2015–2017 18,5% organizacji przemysłowych posiadało cechy organizacji innowacyjnych. Zanotowano więc nieznaczny wzrost powszechności organizacji innowacyjnych (o 2,4 p. proc.) w przeciwieństwie do organizacji usługowych, gdzie odsetek takich organizacji obniżył się o 1,2 p. proc. Generalnie organizacje przemysłowe cechowały się nieznacznym wzrostem powszechności wprowadzania innowacji. Odwrotna tendencja miała miejsce w organizacjach usługowych.

Analiza powszechności wdrażania innowacji rozpatrywana w przekroju wielkości organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych wskazuje, że najmniejszy odsetek organizacji innowacyjnych zanotowano wśród organizacji małych, nieco większy wśród organizacji średnich i największy w gronie organizacji dużych. Udział małych przemysłowych organizacji innowacyjnych nie przekraczał 11,3% w całym bada-

nym okresie. Powszechność wprowadzania innowacji w tych organizacjach nieznacznie wzrastała — od 8,9% w latach 2009–2011 do 11,3% w latach 2015–2017. Natomiast małe organizacje usługowe cechowały się nie tylko mniejszym odsetkiem organizacji innowacyjnych, ale także malejącym udziałem organizacji innowacyjnych w analizowanym okresie o 2 p. proc., co jest zjawiskiem niekorzystnym.

Korzystniejsza sytuacja miała miejsce wśród organizacji średnich, bowiem znacznie większy ich odsetek spełniał kryterium organizacji innowacyjnych. Konstatacja ta dotyczy głównie organizacji przemysłowych, ponieważ prawie co trzecia średnia organizacja przemysłowa należała do organizacji innowacyjnych w każdym z trzech rozpatrywanych okresów: od 30,1% w latach 2009–2011 do 31,3% w latach 2012–2014 i do 32,3% w latach 2015–2017. Zanotowano więc nieznaczny wzrost odsetka organizacji innowacyjnych: odpowiednio o 1,2 p. proc. i o 2,2 p. proc. Natomiast sektor średnich organizacji usługowych charakteryzował się wyraźnie niższymi udziałami organizacji innowacyjnych w ogólnej ich liczbie. W dwóch pierwszych okresach udziały te nie osiągnęły nawet poziomu 20%, jedynie

w latach 2015–2017 wzrosły do 23,6%. W porównaniu do organizacji przemysłowych odsetek innowacyjnych organizacji usługowych był niższy o 10,5 p. proc. w latach 2009–2011, o 11,9 p. proc. w latach 2012–2014 i o 8,7 p. proc. w latach 2015–2017.

Największy odsetek organizacji innowacyjnych zanotowano w gronie organizacji dużych. W latach 2009–2011 prawie 58% dużych organizacji przemysłowych wprowadziło przynajmniej jedną innowację, tj. więcej o 48,9 p. proc. w porównaniu z organizacjami małymi i o 27,7 p. proc. w porównaniu z organizacjami średnimi. W latach 2012–2014 różnice te wynosiły odpowiednio 47,1 p. proc. i 26,5 p. proc. na korzyść organizacji dużych, a w latach 2015–2017 odpowiednio 48 p. proc. oraz 27 p. proc. Podobnie jak w przypadku organizacji małych i średnich dynamika wzrostu udziału dużych organizacji innowacyjnych w ogólnej ich liczbie była niewielka i wynosiła 1,5 p. proc. Odwrotne tendencje występowały w sektorze dużych organizacji usługowych, gdzie w latach 2012–2014 odsetek organizacji innowacyjnych zmniejszył się o 1,3 p. proc. w stosunku do lat 2009–2011 i o 1,7 p. proc. w latach 2015–2017.

Interesujący obraz analizy innowacyjności organizacji przemysłowych i usługowych powstaje po uwzględnieniu typów wprowadzanych innowacji. Okazuje się, że organizacje przemysłowe i usługowe bardziej preferowały innowacje procesowe (nowe lub istotnie ulepszone procesy) w porównaniu z innowacjami produktowymi (nowe lub istotnie udoskonalone produkty) we wszystkich analizowanych okresach. Różnice te wynosiły odpowiednio: w latach 2009–2011 — 1,2 p. proc. w organizacjach przemysłowych i 2,7 p. proc. w organizacjach usługowych; w latach 2012–2014 — 1,2 p. proc. w organizacjach przemysłowych oraz 1,6 p. proc. w organizacjach usługowych; w latach 2015–2017 — 3,3 p. proc. w organizacjach przemysłowych i 2,9 p. proc. w organizacjach usługowych. Należy podkreślić, że organizacje przemysłowe cechowały się nieznacznie wzrastającym odsetkiem takich, które wprowadziły innowacje zarówno procesowe, jak i produktowe. W przypadku innowacji procesowych odsetek ten wzrósł o 2,9 p. proc. w latach 2015–2017 w stosunku do okresu 2009–2011 i o 0,8 p. proc. w przypadku innowacji produktowych. Odwrotna sytuacja miała miejsce w sektorze organizacji usługowych, gdzie powszechność wdrażania obu rodzajów innowacji nieznacznie zmalała — o 0,7 p. proc. w przypadku innowacji procesowych i o 0,9 p. proc. w przypadku innowacji produktowych.

W latach 2009–2011 politykę jednoczesnego wprowadzania innowacji procesowych i produktowych prowadziło 7,5% organizacji przemysłowych oraz 3,7% usługowych. W przypadku organizacji przemysłowych odsetek ten zmniejszył się o 0,3 p. proc. w latach 2012–2014 i wzrósł o 1,3 p. proc.

w okresie 2015–2017. W organizacjach usługowych miernik ten najpierw wzrósł o 0,1 p. proc., a następnie zmalał o 0,4 p. proc.

Powszechność wykorzystywania innowacji marketingowych w organizacjach przemysłowych i usługowych

Czwartym typem innowacji są innowacje marketingowe, optymalizujące relacje z klientami, które mogą i powinny być elementem polityki innowacyjnej każdej organizacji. Jak wynika z tablicy 2, udział organizacji przemysłowych, które w latach 2015–2017 wdrożyły innowacje marketingowe, wynosił 7,5%, natomiast wśród organizacji usługowych — 6,9%. W porównaniu z latami 2009–2011 zanotowano spadek tego miernika zarówno w organizacjach przemysłowych — o 0,4 p. proc., jak i usługowych — o 0,9 p. proc. Również w latach 2012–2014 powszechność stosowania tego typu innowacji była nieco wyższa niż w kolejnym rozpatrywanym okresie — o 0,1 p. proc. w organizacjach przemysłowych i o 1,0 p. proc. w organizacjach usługowych.

W porównaniu do odsetka organizacji wdrażających innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne odsetek organizacji wdrażających innowacje marketingowe był stosunkowo niski we wszystkich rozpatrywanych okresach. W latach 2009–2011 różnica między odsetkiem organizacji, które wprowadziły innowacje ogółem i innowacje marketingowe, wynosiła 8,2 p. proc. w organizacjach przemysłowych oraz 3,6 p. proc. w organizacjach usługowych. W latach 2012–2014 różnice te kształtowały się na poziomie 9,9 p. proc. w organizacjach przemysłowych i 3,5 p. proc. w organizacjach usługowych. Natomiast w okresie 2015–2017 powszechność rozpatrywanego miernika różniła się o 11 p. proc. w organizacjach przemysłowych i o 3,5 p. proc. w organizacjach usługowych. Generalnie powszechność wprowadzania innowacji marketingowych w rozpatrywanych sektorach była zbliżona, jednak przy nieznacznie malejącej dynamice.

Charakterystyczną cechą powszechności wdrażania innowacji marketingowych jest rosnący udział organizacji wprowadzających tego rodzaju innowacje wraz ze wzrostem ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych. W latach 2009–2011 odsetek organizacji dużych wprowadzających innowacje marketingowe był wyższy o 24,6 p. proc. w porównaniu z organizacjami małymi w przemyśle i o 24,2 p. proc. w usługach. W porównaniu z organizacjami średnimi wzrosty te wynosiły odpowiednio 18,5 p. proc. i 19,3 p. proc. W latach 2012–2014 różnice te wynosiły 21,7 p. proc. i 16,3 p. proc. — w przemyśle, 19,0 p. proc.

Tablica 2. Organizacje, które w latach 2009–2011, 2012–2014 i 2015–2017 wprowadziły innowacje marketingowe

Wyszczególnienie	Odsetek organizacji wdrażających innowacje w latach					
	2009–2011		2012–2014		2015–2017	
	Organizacje		Organizacje		Organizacje	
	Przemysłowe	Usługowe	Przemysłowe	Usługowe	Przemysłowe	Usługowe
Innowacje marketingowe:						
Organizacje ogółem	7,9	7,8	7,6	7,9	7,5	6,9
Organizacje małe	5,3	6,5	5,4	6,7	5,5	5,7
Organizacje średnie	11,4	11,4	10,8	12,2	10,2	10,6
Organizacje duże	29,9	30,7	27,1	25,7	24,2	22,6
Rodzaje innowacji marketingowych:						
Znaczące zmiany w projekcie/ /konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług	3,5	2,1	4,4	3,0	4,1	2,1
Nowe media lub techniki promocji produktów	4,3	5,6	3,9	5,4	3,9	4,9
Nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży	2,3	3,0	2,5	3,3	2,3	2,5
Nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług	4,6	3,6	3,6	3,7	3,2	2,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, 2012, s. 46; 2015, s. 63; 2018, s. 44, 49.

i 13,5 p. proc. — w usługach. Podobne tendencje miały miejsce w latach 2015–2017, kiedy to odsetek organizacji dużych wdrażających innowacje marketingowe był wyższy niż w organizacjach małych i średnich o 18,7 p. proc. oraz o 14,0 p. proc. w organizacjach przemysłowych, zaś w organizacjach usługowych o 16,9 p. proc. i o 12,0 p. proc.

W ramach innowacji marketingowych organizacje przemysłowe i usługowe wdrażały cztery rodzaje innowacji, przy czym w latach 2015–2017 w organizacjach przemysłowych najczęściej były to innowacje polegające na znaczących zmianach w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (4,1%), natomiast w organizacjach usługowych — nowe media lub techniki promocji produktów (4,9%). W tym okresie najmniejszym zainteresowaniem organizacji przemysłowych cieszyły się innowacje w postaci nowych metod w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży (2,3%), zaś w organizacjach usługowych były to innowacje polegające na znaczących zmianach w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (2,1%).

Podobne preferencje co do powszechności wdrażania innowacji marketingowych wystąpiły w latach 2012–2014 w obu grupach organizacji. Natomiast w latach 2009–2011 największym powodzeniem cieszyły się innowacje polegające na wprowadzeniu nowych metod kształtowania cen wyrobów

i usług — w przypadku organizacji przemysłowych (4,6%) oraz nowych mediów lub technik promocji produktów — w przypadku organizacji usługowych (5,6%). W okresie tym organizacje przemysłowe wykazywały najmniejsze zainteresowanie wdrażaniem innowacji w postaci nowych metod w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży (2,3%), natomiast organizacje usługowe — w postaci znaczących zmian w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (2,1%).

Innowacje w postaci znaczących zmian w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług najczęściej wprowadzały organizacje przemysłowe w latach 2012–2014 (4,4%), najrzadziej usługowe w latach 2009–2011 oraz 2015–2017 (po 2,1%). Innowacje w postaci nowych mediów lub technik promocji produktów najczęściej wdrażały organizacje usługowe w latach 2009–2011 (5,6%), najrzadziej organizacje przemysłowe w latach 2012–2014 i 2015–2017 (po 3,9%). Innowacje przejawiające się nowymi metodami w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży były najbardziej powszechne wśród organizacji usługowych (3,3%) w latach 2012–2014 — w przeciwieństwie do organizacji przemysłowych, które najrzadziej wdrażały je w latach 2009–2011 i 2015–2017 (po 2,3%). Wreszcie innowacje w postaci nowych metod kształtowania cen wyrobów i usług najczęściej wdrażały organizacje przemy-

słowe (4,6%) w okresie 2009–2011, najrzadziej czyniły to organizacje usługowe (2,6%) w okresie 2015–2017.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) czy polskie organizacje przemysłowe i usługowe są innowacyjne?
- 2) jaka jest struktura wdrażanych innowacji?
- 3) jaka jest dynamika wdrażanych innowacji?
- 4) czy innowacje marketingowe znajdują odzwierciedlenie w polityce rozwoju organizacji?
- 5) jaka jest struktura innowacji marketingowych?

Odpowiedzi na te pytania nie są jednoznaczne, bowiem w analizowanych okresach tylko mniej niż co piąta organizacja przemysłowa i nieco więcej niż co dziesiąta organizacja usługowa spełniały kryterium organizacji innowacyjnej. Analiza danych statystycznych nie potwierdziła obiegowej opinii o względnie wysokiej innowacyjności małych i średnich organizacji. Przeciwnie, w grupie organizacji małych kryterium innowacyjności spełniała mniej więcej co dziesiąta organizacja, przy nieznacznym wzroście spełniania tego kryterium w małych organizacjach przemysłowych i niewielkim spadku w gronie organizacji usługowych. Znacznie większy odsetek organizacji innowacyjnych (około 1/3 badanych) zanotowano wśród średnich organizacji przemysłowych (przy nieznacznym wzroście tego odsetka w kolejnych okresach analizy). Natomiast w sektorze średnich organizacji usługowych kryterium innowacyjności spełniała mniej niż co piąta organizacja, z tendencją wzrostową do blisko 24% w latach 2015–2017. Największy odsetek (ponad 57%) organizacji innowacyjnych zanotowano wśród dużych organizacji przemysłowych i ponad 42% wśród dużych organizacji usługowych. Należy podkreślić, że w całym rozpatrywanym okresie (lata 2009–2017) odsetek organizacji innowacyjnych miał raczej stabilny charakter, przy niewielkich tendencjach wzrostowych lub malejących, co wskazuje na dużą przypadkowość w kreowaniu polityki ich rozwoju.

Podobny obraz rysuje się w zakresie wdrażania innowacji organizacyjnych. Ogółem wprowadziła je mniej niż co dziesiąta organizacja, przy czym nieco powszechniejsze były one w sektorze organizacji usługowych, z wyjątkiem lat 2015–2017, kiedy to odsetek organizacji przemysłowych był wyższy o 1,4 p. proc. niż w organizacjach usługowych. Uwzględniając wielkość organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych, potwierdziła się teza o rosnącej powszechności wdrażania tego typu innowacji wraz ze wzrostem wielkości organizacji. Niepokojące jest zjawisko malejącego, aczkolwiek nieznacznie, odsetka or-

ganizacji wprowadzających innowacje organizacyjne, występujące w organizacjach średnich i dużych zarówno przemysłowych, jak i usługowych.

Zbliżony obraz innowacyjności organizacji przemysłowych i usługowych powstaje w kontekście innowacji marketingowych. Ogółem ten typ innowacji wprowadziło niecałe 8% organizacji przemysłowych oraz usługowych, przy nieznacznie malejącym ich odsetku. Innowacje tego typu najrzadziej wdrażały organizacje małe (poniżej 7%), nieco częściej organizacje średnie (w granicach 10–12%) i najczęściej organizacje duże. Niepokojący jest malejący odsetek organizacji średnich i dużych (zarówno przemysłowych, jak i usługowych) wdrażających przedmiotowe innowacje w kolejnych okresach. Na wprowadzenie tego typu innowacji zdecydowała się mniej niż co trzecia duża organizacja przemysłowa i usługowa, przy malejącym ich odsetku w kolejnych okresach. W grupie organizacji średnich innowacje marketingowe wprowadziła mniej więcej co dziesiąta organizacja, przy nieznacznym spadku odsetka wraz z upływem czasu. Najmniejszy odsetek organizacji, oscylujący wokół 5–7%, decydujących się na wdrożenie innowacji marketingowych zanotowano wśród organizacji małych, przy stabilnej ich dynamice.

W ramach innowacji marketingowych organizacje wykorzystywały wszystkie cztery wymienione wyżej ich rodzaje, jednak w bardzo ograniczonym stopniu, bowiem największy odsetek organizacji wprowadzających takie innowacje wynosił 5,6% i miał miejsce w latach 2009–2011. Dotyczył on organizacji usługowych. Generalnie innowacje w postaci nowych mediów lub technik promocji produktów cieszyły się zainteresowaniem największego, aczkolwiek niezadowalającego, odsetka organizacji przemysłowych i usługowych w porównaniu z pozostałymi rodzajami innowacji marketingowych. Kształtowanie się odsetka organizacji wdrażających poszczególne rodzaje innowacji marketingowych, jego dynamika, wskazuje na brak racjonalnej polityki tworzenia i wdrażania tego rodzaju innowacji oraz na znaczną lukę między organizacjami a ich otoczeniem.

Niewielka, zróżnicowana część organizacji przemysłowych i usługowych wdrażała wszystkie wyróżnione w artykule typy innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Poziom analizowanego miernika wskazuje, że w organizacjach przemysłowych i usługowych powszechniejsze było wdrażanie innowacji procesowych, nieco mniejsze produktowych i najmniejsze — produktowych i procesowych. Mniejszą popularnością cieszyły się też innowacje organizacyjne. Natomiast odsetek organizacji przemysłowych wprowadzających innowacje marketingowe był zbliżony do odsetka organizacji ukierunkowanych na innowacje produktowe i procesowe, z wyjątkiem organizacji usługowych, w których powszechność wdrażania innowa-



cji marketingowych była zbliżona do powszechności wprowadzania innowacji procesowych.

Powszechność i dynamika rozpatrywanego miernika innowacyjności organizacji przemysłowych i usługowych wskazuje na brak racjonalnej polityki wykorzystania innowacji jako istotnego czynnika rozwoju organizacji, kształtowania innowacyjnego środowiska doświadczeń, integrującego wiedzę i doświadczenie klientów z wiedzą i doświadczeniem pracowników wokół współtworzenia wartości. Można przypuszczać, że działalność innowacyjna stanowiła pochodną bieżących, wewnętrznych potrzeb organizacji przemysłowych i usługowych i w niewielkim stopniu była skutkiem racjonalnej polityki rozwojowej. Wdrażane innowacje tworzone raczej z perspektywy organizacji, a nie z perspektywy klientów, natomiast rynek częściej traktowano jako miejsce pozyskiwania wartości ekonomicznej.

Względnie niska powszechność wdrażania innowacji i przypadkowa ich dynamika były kształtowane przez wiele czynników pochodzenia wewnętrznego i zewnętrznego, zależnych i niezależnych od zarządów organizacji (Das, Verburg, Verbraeck i Bonbakker, 2018, s. 97). Najłatwiej można kształtować czynniki wewnętrzne zależne od kierowników. Chodzi tu zwłaszcza o podnoszenie własnych kwalifikacji w zakresie nowoczesnych metod zarządzania, w szczególności zarządzania innowacjami i przez innowacje, zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi, kształtowania kultury wiedzy, innowacji, współtworzenia wartości, roli rynku jako forum wymiany wiedzy i doświadczenia, wykorzystywania zasobów innych organizacji do realizacji potrzeb pojedynczych klientów, kreowania infrastruktury doświadczeń itp. Zrozumienie tych zjawisk i uznanie ich za nową logikę polityki innowacyjnej i tworzenia wartości umożliwi kierownikom systemowe przeprowadzenie organizacji z przestrzeni produktów do przestrzeni doświadczeń. Taka polityka koncentracji na wiedzy i doświadczeniach klientów wymaga ukierunkowania procesów informacyjno-decyzyjnych na ciągłe rekonfigurowanie zasobów, podtrzymywanie interakcji z klientami, dynamiczne ustalanie cen, tworzenie innowacji wspólnie z klientami przy uwzględnianiu zmieniających się doświadczeń każdego z nich (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 146).

Chodzi o to, aby każda organizacja, traktowana jako zbiór logicznie powiązanych relacji między danymi, informacjami, wiedzą, pomysłami, kapitałem i fizycznymi zasobami, wyrażała swoje powiązania z siecią współpracujących dostawców i konsumentów, co może ułatwiać osiąganie przewagi konkurencyjnej (Prahalad i Krishnan, 2010, s. 40). Tworzenie wszelkich typów innowacji, w tym marketingowych, wymaga wiedzy i doświadczenia wielu jednostek (Baruk, 2018d, s. 98). Dlatego racjonalny proces jej pozyskiwania i wykorzystywania wykracza daleko

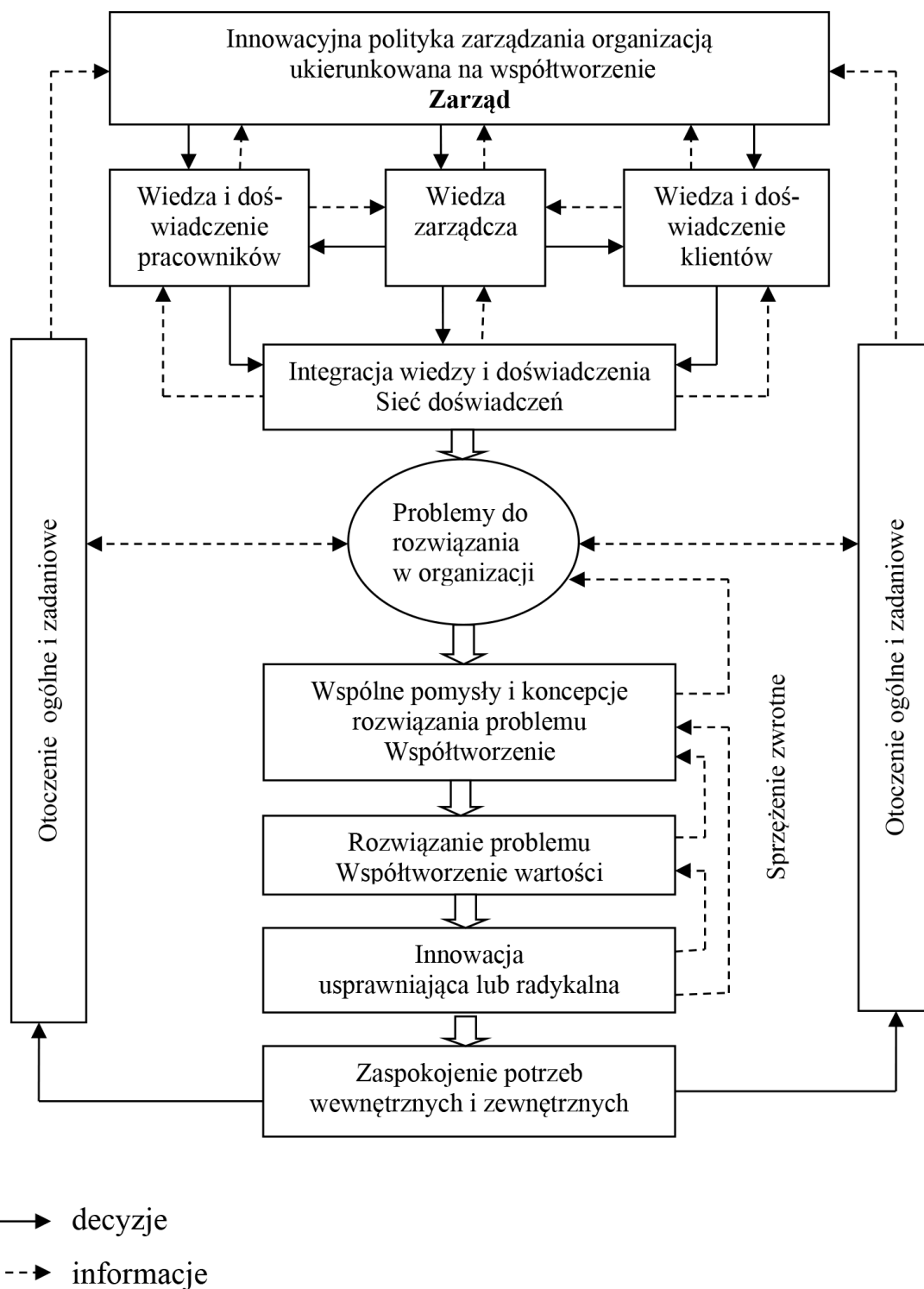
poza granice pojedynczej organizacji (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 271).

Koncepcję takiego zarządzania przedstawiono na rysunku 1. Jego idea sprowadza się do skierowania procesu informacyjno-decyzyjnego naczelnego kierownictwa na kreowanie innowacyjnych środowisk doświadczeń, pozwalających pracownikom wiedzy organizacji i klientom wspólnie tworzyć wiedzę i pogłębiać doświadczenie wykorzystywane w identyfikowaniu problemów i metodycznym ich rozwiązywaniu, materializowane w innowacjach zaspokajających potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne.

Zarządzanie według zaproponowanej koncepcji stwarza przesłanki do metodycznego przejścia od przestrzeni produktów, w której uwaga kierownictwa skupiona jest na wnętrzu organizacji, na rekonstrukcji bazy logistycznej i produkcyjnej umożliwiającej przystosowanie cech produktów do określonych segmentów klientów — do przestrzeni doświadczeń. W przestrzeni tej, dzięki odpowiedniej infrastrukturze, możliwe jest dostrzeganie nowych problemów wspólnie z klientami, wspólne ich rozwiązywanie, przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia własnych pracowników, kadry zarządczej, indywidualnych/sieci klientów. Zintegrowana wiedza i doświadczenie pozwalają na skuteczne (wspólne) generowanie pomysłów rozwiązania pojawiających się problemów, ocenę tych pomysłów i wybór najlepszych, opracowanie koncepcji rozwiązania i ich ocenę, opracowanie projektu rozwiązania oraz jego materializację w postaci określonego typu innowacji zdolnej zaspokoić zidentyfikowane potrzeby indywidualne lub zbiorowe, dostarczyć oczekiwaną wartość.

Zarządzanie organizacją ukierunkowane na innowacje w przestrzeni doświadczeń i współtworzenie wartości wymaga systemowej zmiany w postrzeganiu zasobów niezbędnych do jej kreowania, zwłaszcza zasobów wiedzy. Głównie chodzi tu o wiedzę dla klientów, wiedzę o klientach i wiedzę od klientów (Baruk, 2018a, s. 3). Kluczowe staje się stworzenie infrastruktury umożliwiającej stały dostęp do bazy wiedzy zarządczej, wiedzy pracowników i wiedzy klientów, pogłębianie tej wiedzy i jej wykorzystywanie do systemowego współtworzenia wartości materializowanej w innowacjach. Systemowe dzielenie się wiedzą umożliwia generowanie nowych zasobów wiedzy, które mogą być wykorzystane do zwiększania innowacyjnych zdolności organizacji (Lee i Hidayat, 2018, s. 24). Należy bowiem pamiętać, że pracownicy wiedzy stanowią główne źródło wzrostu innowacyjności w organizacjach oraz przewagi konkurencyjnej (Fallatah, 2019, s. 23). Zarządzanie organizacjami ukierunkowane zaproponowaną koncepcją może stanowić podwalinę do kształtowania cech doskonałych organizacji innowacyjnych. Takimi cechami są: chęć

Rysunek 1. Koncepcja zarządzania współtworzeniem wartości materializowanej w innowacjach w innowacyjnym środowisku doświadczeń



Źródło: opracowanie własne.

działania, bliskość klienta, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność dzięki ludziom, aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami, trzyma-

nie się swojej domeny, prosta forma, nieliczna administracja, połączenie luzu i sztywności (Peters i Waterman, 2000, s. 45–52).

Bibliografia/References

- Baruk, J. (2018a). Problemy komercjalizacji innowacyjnych towarów i usług w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Unii Europejskiej. *Marketing i Rynek*, (1).
- Baruk, J. (2018b). Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w UE. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 46(1).
- Baruk, J. (2018c). Innowacyjność przedsiębiorstw funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej. W: J. Pyka i R. Wolniak (red.), *Organizacja i Zarządzanie. Nowoczesność przemysłu i usług. Zeszyt 118*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Baruk, J. (2018d). Knowledge and Innovations as Factors of Organizational Development — an Integrated Approach. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 29(3).
- Bibi, A. i Jadoon, B. (2018). The Mediating Effect of Exploitative and Explorative Learning on the Relationship Between Job Embeddedness and Innovative Work Behavior. *Science Journal of Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20180601.11>
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A. i Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms. *European Journal of Innovation Management*, 21(1). <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0028>
- Fallatah, M. I. (2019). Knowledge Workers Mobility in Innovative Organizations: The Role of Individual Differences. *International Journal of Business and Management*, 14(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p23>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., Santos, S. A. i Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5). <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
- Główny Urząd Statystyczny (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Główny Urząd Statystyczny (2015). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Główny Urząd Statystyczny (2018). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015–2017*. Warszawa, Szczecin: Główny Urząd Statystyczny.
- Griffin, R. W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janssen, W. i Bouwman, H. (2014). An organizational competence model for innovation intermediaries. *European Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2012-0087>
- Lee, Ch. i Hidayat, N. (2018). The Influence of Knowledge Sharing on Service Innovation Performance: An Empirical Study on Hotel in North Borneo, Indonesia. *Euroasian Journal of Business and Management*, 6(2).
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Peters, Th. J. i Waterman, R. H. (2000). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo MEDIUM.
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Prahalad, C. K. i Krishnan, M. S. (2010). *Nowa era innowacji*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
- Ri, K., Wang, Y. i Zhang, X. (2018). Innovator's Innovative Genetic Model: From Biological to Social Perspective. *Science Journal of Business and Management*, 6(2). <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20180602.12>

Dr inż. Jerzy Baruk

Emerytowany pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Jego działalność badawcza koncentruje się na organizacyjnych i ekonomicznych aspektach działalności innowacyjnej, zarządzaniu innowacjami i przez innowacje, wpływie innowacji na sprawność funkcjonowania organizacji. Przedmiotem działalności badawczej jest też zarządzanie wiedzą oraz związek wiedzy z kreowaniem innowacji. Autor 380 publikacji naukowych dotyczących szeroko rozumianego zarządzania innowacjami i wiedzą, opublikowanych w ogólnokrajowych i zagranicznych czasopiśmie naukowych oraz materiałach konferencyjnych. Autor czterech książek napisanych samodzielnie i współautor kilkunastu innych. Wyniki prowadzonych badań prezentował na licznych konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych. Członek następujących organizacji: Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa; Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją; Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych „Taures” w Warszawie; Lubelskiego Towarzystwa Naukowego; Polskiego Towarzystwa Praxeologicznego; University — Industry — Science Partnership. Polish UNISPAR Working Group Society; Klubu Przedsiębiorcy Innowacyjnego przy Lubelskiej Fundacji Rozwoju. Doradca w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa Oddział w Lublinie.

Dr inż. Jerzy Baruk

A retired research and didactic employee of the Institute of Management of the Faculty of Economics at the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. His research activity focuses on: organizational and economic aspects of innovative activity, innovation management and through innovation, the impact of innovation on the efficiency of the organizations. The subject of research activity is also knowledge management and the relationship between this concept and creating innovations. Author of 380 scientific publications on broadly understood innovations and knowledge management, published in national and foreign scientific journals and conference materials. Author of four books written independently and co-author of several dozen others. He presented the results of his researches at numerous national and international scientific conferences. Member of the following organizations: The Scientific Society of Organization and Management; Polish Society for Production Management; Enterprise of Economic Initiatives "Taures" in Warsaw; Lublin Scientific Society; Polish Praxeological Society; University — Industry — Science Partnership. Polish "UNISPAR" Working Group Society; Innovative Entrepreneur Club at the Lublin Development Foundation. Advisor at the Scientific Society of Organization and Management — Branch in Lublin.