

Dr inż. Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0000-0002-7515-0535

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

Zarządzanie innowacjami ukierunkowane na współtworzenie wartości w ramach partnerskich relacji

Innovations management directed on the value co-creating in the scope of partner relationships

Streszczenie

Wszystkie przedsiębiorstwa znajdują się w określonym otoczeniu, którego elementy mają istotny wpływ na ich funkcjonowanie i rozwój. Przedsiębiorstwa wytwarzają produkty zaspokajające potrzeby klientów. W zamian klienci dostarczają przedsiębiorstwom wartość ekonomiczną, informacje oraz posiadaną wiedzę i doświadczenie. Między przedsiębiorstwami a elementami otoczenia (klientami) zachodzą więc ciągłe interakcje, którymi należy racjonalnie zarządzać, aby zachować niezbędną równowagę. Na burzliwe zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa powinny reagować zmianami wewnętrznymi. Tego typu zmiany przybierają postać innowacji, które dostarczają klientom określoną wartość. Aby wartość ta była oczekiwana, należy włączyć klientów do procesu współtworzenia innowacji. Kształtowanie wzajemnych relacji powinno mieć charakter modelowy. Działalność innowacyjna musi być objęta zarządzaniem na wzór zarządzania innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Uwaga kierowników powinna się skupiać nie tylko na tworzeniu innowacji produktowych i procesowych, ale także innowacji zarządczych, skierowanych na kreowanie społecznego kapitału innowacji oraz innowacyjnego środowiska doświadczeń. Chodzi o wzmacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa poprzez racjonalne zarządzanie innowacjami. W praktyce istnieje znaczna luka między stanem postulowanym a rzeczywistością, dlatego celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie innowacjami może sprzyjać wzmacnianiu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz określenie możliwości wykorzystania modelu współtworzenia wartości dla klientów opartego na partnerskich relacjach do zwiększenia skuteczności wdrażania innowacji.

Słowa kluczowe

innowacja, marketing, przedsiębiorstwo, wartość, wiedza, zarządzanie

Abstract

All enterprises are located in a specific environment, whose elements have a significant impact on their functioning and development. Enterprises create products that meet customer needs. In return, customers provide economic value, information, knowledge and experience. Therefore, there are constant interactions between enterprises and elements of the environment (clients), which should be rationally managed to maintain the necessary balance. Enterprises should react to turbulent changes in the environment by introducing internal changes. These changes take the form of innovations that provide specific value for customers. Customers must be included in the process of co-creating innovation. Shaping mutual relations should have a model character. Innovation activities must be managed in a manner similar to the management in the case of other functional areas of an enterprise. Managers' attention should be focused not only on creating product and process innovations, but also on managerial innovations aimed at creating social innovation capital and an innovative experience environment. It is about strengthening the market position of the enterprise through rational innovation management. In practice, there is a significant gap between the postulated state and reality. That is why the purpose of the publication is to try to find an answer to the general question: can innovation management be conducive to strengthening the market position of an enterprise?

Keywords

innovation, marketing, enterprise, value, knowledge, management

JEL: M31, O30, O32, O35

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo zarówno przemysłowe, jak i usługowe funkcjonujące na rynku osadzone jest w określonym otoczeniu składającym się z określonych organizacji w postaci dostawców, konkurentów, klientów, strategicznych sojuszników i regulatorów (Waters, 2001, s. 34). Dostawcami są organizacje zapewniające przedsiębiorstwu niezbędne im zasoby, natomiast konkurentami są inne organizacje konkurujące o zasoby znajdujące się na rynku. Klientami są te osoby fizyczne lub inne organizacje, które są skłonne zapłacić za nabywane wyroby lub usługi oferowane przez dane przedsiębiorstwo. Ważnym elementem otoczenia zadaniowego są strategiczni partnerzy (sojusznicy), czyli organizacje podejmujące się współpracy z danym przedsiębiorstwem w ramach wspólnego projektu. Niewątpliwie ważnymi elementami otoczenia zadaniowego, wymagającymi bacznej uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa, są regulatorzy, czyli organizacje powołane do kontroli i regulacji prawnej polityki i sposobów działania przedsiębiorstw (Griffin, 2007, s. 81–86).

W praktyce elementy tego otoczenia charakteryzują się złożonością, niejednorodnością oraz wysoką burzliwością (zmiennością), co nakłada na zarządy organizacji obowiązek systematycznego śledzenia zachodzących w nim zmian, pozyskiwania informacji i przekształcania ich na określone decyzje optymalizujące wzajemne relacje przedsiębiorstwo – otoczenie (zachowanie równowagi) (Das, Verburg, Verbraeck i Bonebakker, 2018, s. 97; Dołhasz, Fudaliński, Kosala i Smutek, 2009, s. 15–16).

Zrozumienie zjawisk zachodzących w otoczeniu, na rzecz którego przedsiębiorstwa pracują, i podejmowanie racjonalnych decyzji powinno skutkować optymalizacją wzajemnych interakcji między przedsiębiorstwami i podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu, przejawiających się określonymi formami pozyskiwania zasobów materialnych, finanso-

wych, ludzkich, danych, informacji i w pewnym zakresie wiedzy z jednej strony, z drugiej zaś kreowania wartości materializowanej w wyrobach lub usługach przekazywanych klientom (Lee i Hidayat, 2018, s. 23). Można więc mówić o procesie pozyskiwania z otoczenia zasobów niezbędnych do systemowego wytwarzania przez przedsiębiorstwa wyrobów i usług, sprzedawanych klientom, celem zapewnienia im oczekiwanej wartości. W zamian przedsiębiorstwa uzyskują od klientów określoną wartość ekonomiczną pozwalającą im dalej funkcjonować i się rozwijać. Sprawność takiego procesu wymaga racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwami, poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi (w tym działalnością innowacyjną), procesami oraz relacjami z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu zadaniowym (Romanowska i Dworzecki, 2001, s. 21).

Można wskazać dwie charakterystyczne koncepcje kształtowania takich relacji (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 22–26):

- 1) koncepcja oparta na dominującej roli przedsiębiorstwa w tworzeniu wartości i biernej postawie klientów w tym zakresie; podmioty gospodarcze i klienci realizują odrębne funkcje — produkcji i konsumpcji; klienci są wyłącznie odbiorcami wytworzonej przez firmy wartości i dostawcami wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstw (patrz rysunek 1); uwaga kierownictwa i pracowników skupiona jest na działaniach znajdujących się pod kontrolą przedsiębiorstwa, a więc na rozwiązaniach strukturalnych i procesowych umożliwiających wytwarzanie wyrobów lub świadczenie usług zgodnie z istniejącym poziomem techniki i technologii oraz posiadanymi przez pracowników zasobami wiedzy, na dostosowaniu podaży do rzeczywistego popytu klientów; w koncepcji tej proces tworzenia wartości przebiega niezależnie od rynku, który jest tylko miejscem jej wymiany;
- 2) koncepcja oparta na partnerskich relacjach klientów z przedsiębiorstwami polegająca na

Rysunek 1. Tradycyjna koncepcja tworzenia wartości



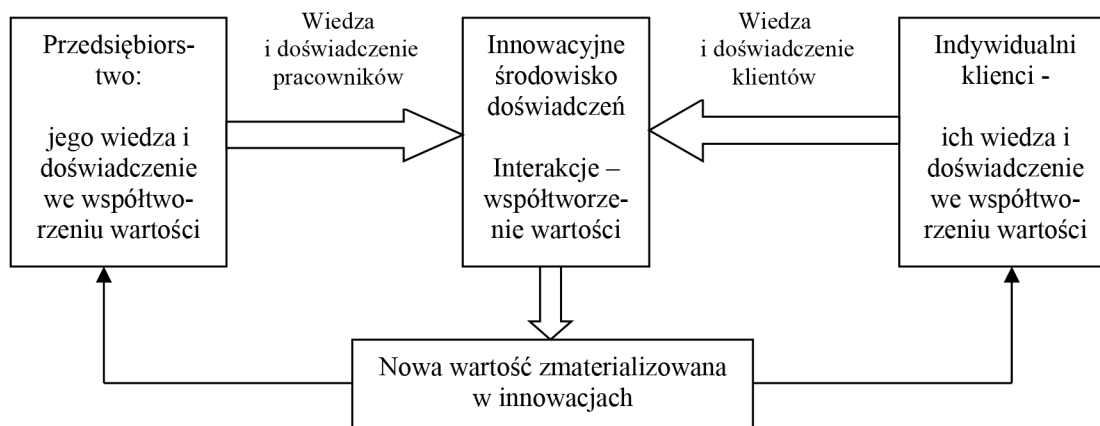
Źródło: opracowanie własne.



współtworzeniu wartości poprzez interakcje zachodzące w środowisku doświadczeń; wartość współtworzą indywidualni klienci i przedsiębiorstwo, a podstawę wartości stanowią doświadczenia współtworzenia (patrz rysunek 2).

nych i procesowych, co nie zawsze prowadzi do zadowolenia klientów, mimo różnorodności dostępnych na rynku wyrobów i usług, które jednak nie zawsze spełniają ich oczekiwania (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 24). Natomiast w przypadku zarzą-

Rysunek 2. Koncepcja współtworzenia wartości oparta na partnerskich relacjach



Źródło: opracowanie własne.

Tak więc kluczową pozycję w doświadczeniu współtworzenia przypisuje się jednostce i wiedzy, jaką ona posiada. Ponieważ miejscem tworzenia wartości staje się interakcja między konsumentem i przedsiębiorstwem, wykorzystująca indywidualizację doświadczenia we współtworzeniu, zasadne jest skoncentrowanie uwagi na jakości tej interakcji i wykorzystaniu różnorodności doświadczeń w zakresie współtworzenia poprzez wielość interakcji, którym mogą sprzyjać sieci doświadczeń. Jest to powód do skupienia uwagi zarządzających na tworzeniu i wprowadzaniu innowacji, w tym do środowisk doświadczeń, skutkujących zaspokojeniem potrzeb klientów z jednej strony, z drugiej zaś wzmacnianiem pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, dynamicznym jego rozwojem.

Z przedstawionych koncepcji zarządzania tworzeniem wartości wynika, że w pierwszym przypadku wartość powstaje poza rynkiem (w przedsiębiorstwie), natomiast jej wymiana dokonuje się na rynku. W konsekwencji mamy do czynienia z odrębnymi funkcjami spełnianymi przez przedsiębiorstwo (produkcja) i klientów (konsumpcja). Jeżeli przedsiębiorstwo jest zarządzane według koncepcji współtworzenia wartości, przedstawione rozróżnienie zanika, bowiem klienci stają się aktywnymi partnerami w kreowaniu oczekiwanej wartości i jej spożytkowaniu.

Należy podkreślić, że w koncepcji zarządzania opartego na tworzeniu wartości uwaga kierowników skupiona jest głównie na innowacjach produkcyjnych i procesowych, na rozwiązywaniu wewnętrznych problemów finansowych, struktural-

dzania ukierunkowanego na współtworzenie, zastępujące procesy wymiany, kierownicy koncentrują procesy informacyjno-decyzyjne głównie na kreowaniu i wdrażaniu innowacji w środowiskach doświadczeń, na systemowe pozyskiwanie klientów do aktywnego współtworzenia wartości materializowanej w innowacjach, co wiąże ich emocjonalnie z przedsiębiorstwem (Kim i Choi, 2019, s. 2–3; Wiechoczek i Kieźel, 2018, s. 170 i 173). W konsekwencji takiego zarządzania pojawia się zjawisko zaniku odrębnych ról przedsiębiorstwa i klienta, które jest charakterystyczne dla zarządzania opartego na koncepcji tworzenia wartości.

Cechą szczególną otoczenia współczesnych przedsiębiorstw jest jego burzliwość wynikająca ze zmian: społecznych, demograficznych, kulturowych, edukacyjnych, dochodowych, finansowych, strukturalnych, komunikacyjnych itp. Zmiany te kształtują dynamikę i strukturę popytu klientów. Jedną z podstawowych zasad skutecznego zarządzania w takich warunkach jest zachowanie równowagi między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem. Skoro zmieniają się elementy otoczenia, musi się zmieniać wnętrze przedsiębiorstwa i jego relacje z klientami. Chodzi o systemowe upowszechnianie i wzmacnianie interakcji z klientami, ukierunkowanych na współtworzenie wartości materializowanej w innowacjach, skutkujących wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej z jednej strony, z drugiej zaś wzrostem stopnia zaspokojenia potrzeb klientów i ich zadowolenia (Pili-grimiene, Dovaliene i Virvilaite, 2015, s. 453; Della-ert, 2019, s. 24).

Akceptacja takiego paradygmatu zarządzania wymaga: otwartości kierowników na zmiany, myślenia o przyszłości firmy, rezygnacji z tradycyjnych metod zarządzania, śledzenia nawet słabych sygnałów rynkowych i ich przetwarzania na decyzje wzmacniające interakcje, postrzegania własnych pracowników oraz indywidualnych klientów jako ważnych źródeł wiedzy możliwej do wykorzystania w generowaniu wartości, skłonności do ryzyka, zrozumienia, czym są innowacje i jaka jest ich rola w rozwoju przedsiębiorstwa, podwyższaniu jego ekonomiki, kształtowaniu relacji z klientami, tworzeniu wartości dla klienta itp. (Baruk, 2019, s. 1–9).

W artykule podjęto próbę rozwiązania problemu badawczego zawartego w pytaniu: czy zarządzanie innowacjami może sprzyjać wzmacnianiu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa? Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie (ogólne), zasadne jest postawienie kilku pytań szczegółowych, takich jak: 1) która koncepcja tworzenia wartości sprzyja kształtowaniu relacji z klientami?, 2) jak zarządzanie innowacjami wpływa na kształtowanie środowiska doświadczeń?, 3) co jest istotą nowej metodologii badania innowacyjności przedsiębiorstw (ze szczególnym akcentem na innowacje marketingowe) według czwartej edycji Podręcznika Oslo?, 4) jaka jest powszechność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach w latach 2016–2018? Pytania te stanowią o konstrukcji artykułu.

Do realizacji wskazanych celów wykorzystano następujące metody badawcze: analizę krytyczno-poznawczą literatury przedmiotu, metodę projekcyjną i analizę statystyczno-porównawczą wtórnego materiału empirycznego Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Badania pierwotne, zrealizowane w 2019 r. przez GUS, obejmowały lata 2016–2018 i zostały przeprowadzone w ramach Programu badań statystycznych statystyki publicznej w tematach 1.43.02 — Innowacje w przemyśle (PNT-02) oraz 1.43.13 — Innowacje w sektorze usług (PNT-02/u). Wykorzystano w nich metodykę opracowaną przez Eurostat i OECD, zaprezentowaną w Podręczniku Oslo (Oslo Manual). Badania te przeprowadzono w ramach Wspólnotowego Badania Innowacji (CIS — Community Innovation Survey), na podstawie formularza modelowego opracowanego przez narodowe urzędy statystyczne krajów Unii Europejskiej i Norwegii. Zakres przedmiotowy badań został w związku z tym rozszerzony w porównaniu z poprzednią edycją obejmującą lata 2015–2017, która służyła zaspokojeniu jedynie krajowych potrzeb informacyjnych. Po opublikowaniu w 2018 r. czwartej, zrewidowanej edycji podręcznika Oslo Manual, wprowadzono zmiany w metodologii badania (GUS, 2019, s. 17). Natomiast do oceny poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw wykorzystano podstawowy miernik w postaci odsetka firm innowacyjnych w ogólnej ich liczbie w latach 2016–2018.

Istota innowacji i ich klasyfikacja

W literaturze naukowej nie ma jednolitej definicji innowacji ułatwiającej jednoznaczną interpretację tego pojęcia i jego rozumienie. Zwykle pojęcie to odnoszone jest zarówno do procesów (procesy zmian i wdrażania nowych rozwiązań), jak i do wyników (innowacja jako skutek takich procesów) (Baruk, 2014, s. 94). Natomiast panuje powszechne przekonanie, że innowacje stanowią jeden z podstawowych czynników rozwoju każdego przedsiębiorstwa, regionu, kraju, wzrostu dobrobytu społeczeństw itp., dlatego należy je tworzyć i wdrażać w sposób systemowy przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia, których źródła tkwią wewnątrz przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu (Lee i Hidayat, 2018, s. 23). Dlatego coraz częściej podkreśla się konieczność sieciowego podejścia do działalności innowacyjnej (Świadek, 2017, s. 25). Przejawem takiej koncepcji zarządzania tworzeniem i wdrażaniem innowacji może być krajowy system innowacji, rozumiany jako zbiór celowo wyodrębnionych organizacji, które indywidualnie i wspólnie przyczyniają się do rozwoju działalności innowacyjnej w ramach polityki innowacyjnej rządu (Baruk, 2010, s. 16–26).

Zazwyczaj pojęciu innowacji nadaje się znaczenie: czynnościowe — akcentując procesowy charakter innowacji, atrybutowe — kiedy to innowację traktuje się jako określoną reakcję przedsiębiorstwa na rzeczywiste lub potencjalne potrzeby społeczne oraz rzeczowe — kiedy innowację rozważa się jako wytwór o określonych cechach.

Większości definicji spotykanych w literaturze nadaje się dość ogólne znaczenie, czego dowodem są losowo przytoczone pojęcia. Innowacje to celowe wprowadzanie i stosowanie w pracy, zespole roboczym lub organizacji pomysłów, procesów, produktów lub procedur, które są nowe i które zostały zaprojektowane z myślą o korzyściach dla pracy, zespołu roboczego lub organizacji (Schippers, West i Dawson, 2012, s. 3). Innowacja pojawia się kiedy przedsiębiorstwo wprowadza nowy lub istotnie udoskonalony towar, usługę, proces, strategię marketingową lub metodę (Stefanowska, Ceravolo i Polenakovikj, 2016, s. 85). Innowacja to pomysł, koncepcja, praktyka lub przedmiot, który jest rozpoznawany i akceptowany przez osobę lub grupę jako coś nowego do przyjęcia (Arendra, Putri, Rumamby i Mericia, 2018, s. 18). Innowacja jest wieloetapowym procesem, w którym organizacje przekształcają pomysły w nowe/ulepszone wyroby, usługi lub procesy, aby rozwijać się, konkurować i skutecznie różnicować na rynku (Korhonen, 2017, s. 2). Innowacja to proces generowania nowych pomysłów i wprowadzania ich do praktyki (Buchel, Nieminen, Armbruster-Domeyer i Denison, 2013, s. 22). Innowacje to szczególnie rodzaj zdolności dynamicznych, umożliwiających firmie pozyskiwanie, integrowanie, łączenie i rekombinację różnorodnych zasobów społecz-



no-materiałowych w celu opracowywania nowych wyrobów i usług (Barbaroux, 2012, s. 235).

Można też spotkać interpretacje bardziej szczegółowe, akcentujące nie tylko cechę nowości, ale także ukierunkowanie na tworzenie wartości oraz relacji rynkowych, tak jak w następujących przypadkach. Innowacja to każdy nowy pomysł lub podejście zastosowane w zasadniczo różny sposób, aby stworzyć wartość dla organizacji i innych interesariuszy: klientów, dostawców, organizacji partnerskich, społeczności, rządów (Lee, Olson i Trimi, 2012, s. 818). Innowacja jest procesem dostarczania do organizacji, jej dostawców i klientów wartości dodanej i nowości przez rozwój nowych procedur, rozwiązań, wyrobów i usług oraz nowych metod komercjalizacji (Shaw, O'Loughlin i McFadzean, 2005, s. 394). Innowacja to proces, w którym organizacje przekształcają pomysły w nowe i ulepszone wyroby, usługi lub procesy, aby rozwijać się, konkutować i skutecznie wyróżniać na rynku (Odetunde, 2019, s. 16–17).

Generalnie pojęcie innowacji jest rozpatrywane w dwóch płaszczyznach: naukowej i empirycznych badań statystycznych w zakresie istoty i skutków innowacji w sektorze przedsiębiorstw. Przejawem ostatniego podejścia jest Podręcznik Oslo przedstawiający zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. W trzecim wydaniu tego podręcznika innowację zdefiniowano 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” (OECD, 2005, s. 48). Warunkiem uznania zmiany za innowację jest jej nowość oraz pierwsze wdrożenie (wprowadzenie na rynek). Z definicji tej wynikają następujące typy innowacji (OECD, 2005, s. 49–54):

- 1) innowacje w obrębie produktów, polegające na wprowadzeniu wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań; chodzi tu o znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych;
- 2) innowacje w obrębie procesów, polegające na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy; chodzi tu o znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania;
- 3) innowacje marketingowe, polegające na wdrożeniu nowej metody marketingowej wiążącej się ze znacznymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej;
- 4) innowacje organizacyjne, polegające na wdrożeniu nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

W 2018 r. ukazało się czwarte wydanie Podręcznika Oslo, w którym przedstawiono nowe wskazówki metodologiczne dotyczące gromadzenia i interpretacji danych na temat innowacji, mające na celu ułatwienie międzynarodowej porównywalności osiągniętych wyników. Autorzy podręcznika zdefiniowali innowację jako nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich połączenie), który znacznie różni się od poprzednich produktów lub procesów jednostki i został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces) (OECD/Eurostat, 2018, s. 32).

Tak rozumiane innowacje podzielono na dwa główne typy (OECD/Eurostat, 2018, s. 34):

- 1) innowacje produktowe (innowacje w towarach oraz innowacje w usługach),
- 2) innowacje procesów biznesowych powiązane z funkcją podstawową, jaką jest wytwarzanie towarów i usług, oraz z funkcjami wspomagającymi, takimi jak: dystrybucja i logistyka, marketing i sprzedaż, systemy informacyjne i komunikacyjne, administracja i zarządzanie, rozwój produktów i procesów biznesowych.

Innowacja produktowa jest traktowana jako nowy lub ulepszony towar lub usługa, które znacznie różnią się od poprzednich towarów lub usług firmy i które zostały wprowadzone na rynek. Natomiast pod pojęciem innowacji procesów biznesowych kryje się nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednej lub większej liczby funkcji biznesowych, który znacznie różni się od poprzednich procesów biznesowych przedsiębiorstwa i który został przez niego wdrożony (OECD/Eurostat, 2018, s. 70 i 72).

W analizowanych definicjach wartość jest tylko domyślnym celem innowacji, bowiem zakłada się, że nie można jej zagwarantować *ex ante*, ze względu na niepewne i niejednorodne wyniki innowacji. Definicje te pozbawione są też odpowiedzi na pytanie: jakie kryteria powinna spełniać zmiana, aby uznać ją za innowację? Przecież nie każda zmiana jest innowacją.

Minimalnym warunkiem uznania zmiany za innowację jest to, aby produkt lub proces biznesowy posiadał jedną lub więcej cech, które znacznie różnią się od tych zawartych w produktach lub procesach biznesowych uprzednio oferowanych lub wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Cechy te muszą być odpowiednie dla przedsiębiorstwa lub użytkowników zewnętrznych. Dla ułatwienia identyfikacji rodzajów poszczególnych innowacji można wykorzystać klasyfikację realizowanych w przedsiębiorstwach funkcji, co zobrazowano w tablicy 1.

Bazując na literaturze z zakresu zarządzania i statystyki wyodrębniono sześć głównych funkcji biznesowych, które mogą stanowić przedmiot innowacji. Funkcja „wytwarzanie towarów i usług” stanowi podstawową funkcję przedsiębiorstwa, natomiast pozostałe funkcje obejmują działania pomocnicze, wspierające produkcję i wprowadzające

Tablica 1. Kategorie funkcjonalne ułatwiające identyfikację typu innowacji w procesach biznesowych

Funkcje: podstawowa i wspomagające:	Charakterystyka funkcji
1. Wytwarzanie towarów lub usług	Działania, które przekształcają nakłady w towary lub usługi, w tym inżynieria i powiązane badania techniczne, analiza i działania certyfikacyjne wspierające produkcję.
2. Dystrybucja i logistyka	Ta funkcja obejmuje: a) transport i dostawę usług, b) magazynowanie, c) przetwarzanie zamówień.
3. Marketing i sprzedaż	Ta funkcja obejmuje: a) metody marketingowe, w tym reklamę (promocja i lokowanie produktu, opakowanie produktów), marketing bezpośredni (telemarketing), wystawy i targi, badania rynku i inne działania mające na celu rozwój nowych rynków, b) strategię i metody ustalania cen, c) działania sprzedażowe i posprzedażowe, w tym pomoc w działach obsługi klienta i relacji z klientami.
4. Systemy informacyjne i komunikacyjne	Utrzymanie i zabezpieczenie systemów informatycznych i komunikacyjnych, w tym: a) sprzęt i oprogramowanie, b) przetwarzanie danych i bazę danych, c) konserwację i naprawę, d) hosting stron internetowych i inne działania informacyjne związane z komputerem. Funkcje te mogą być zapewnione w osobnym dziale lub w działach odpowiedzialnych za inne funkcje.
5. Administracja i zarządzanie	Ta funkcja obejmuje: a) strategiczne i ogólne zarządzanie przedsiębiorstwem (międzyfunkcyjne podejmowanie decyzji), w tym organizowanie obowiązków związanych z pracą, b) ład korporacyjny (prawny, planowanie i public relations), c) rachunkowość, księgowość, audyt, płatności i inną działalność finansową lub ubezpieczeniową, d) zarządzanie zasobami ludzkimi (szkolenia i edukację, rekrutację personelu, organizację miejsca pracy, zapewnienie personelu tymczasowego, zarządzanie płacami, opiekę zdrowotną i medyczną), e) zamówienia publiczne, f) zarządzanie zewnętrznymi relacjami z dostawcami, sojusznymi itp. Działania mające na celu określenie, zidentyfikowanie, rozwój lub dostosowanie produktów lub procesów biznesowych firmy.
6. Rozwój produktu i procesu biznesowego	Funkcja ta może być podejmowana w sposób systematyczny lub ad hoc i może być wykonywana w firmie lub pozyskiwana ze źródeł zewnętrznych. Odpowiedzialność za te działania może leżeć w osobnym wydziale lub w wydziałach odpowiedzialnych za inne funkcje, np. produkcji towarów lub usług.

Źródło: opracowano na podstawie: OECD/Eurostat, 2018, s. 73.

produkty na rynek. Przedsiębiorstwa mogą kreować innowacje procesów biznesowych ukierunkowane na jedną lub więcej funkcji. Na przykład wdrożenie internetowego systemu zamówień może stanowić innowację w funkcjach biznesowych związanych z dystrybucją i logistyką (OECD/Eurostat, 2018, s. 73–74).

Z porównania wskazań metodologicznych zawartych w analizowanych Podręcznikach Oslo wynika, że zredukowano liczbę typów innowacji z czterech do dwóch. Zlikwidowano więc innowacje organizacyjne i marketingowe, których zawartość rozdzielono na innowacje produktowe i procesowe. Innowacje organizacyjne zostały wchłonięte przez rozwiązania ukierunkowane na realizację funkcji „administracja i zarządzanie” w ramach takich podkategorii, jak: strategiczne i ogólne zarządzanie przedsiębiorstwem (międzyfunkcyjne podejmowanie decyzji), w tym organizowanie obowiązków związanych z pracą; ład korporacyjny (prawny, planowanie i public relations); zarządzanie zewnętrznymi relacjami z dostawcami, sojusznymi itp.

Wyodrębnione w trzecim wydaniu Podręcznika Oslo innowacje marketingowe znalazły się w podkategoriach: metody marketingowe oraz strategię i metody ustalania cen będące elementami funkcji „marketing i sprzedaż” wydania czwartego. Innowacje związane z projektowaniem produktu zawarte w obecnym podręczniku występują jako innowacje produktu, natomiast we wcześniejszej edycji zaliczono je do innowacji marketingowych.

Wskazania metodologiczne czwartego wydania Podręcznika Oslo stanowiły i stanowią więc podstawę pomiaru i interpretacji danych z zakresu nauki, techniki i innowacji w krajach OECD oraz innych. W Polsce takie badania prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny, ukierunkowane na nowe kategorie innowacji (produktowe i innowacje procesów biznesowych), dotyczyły działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w latach 2016–2018. Wybrane fragmenty tych badań zaprezentowano w kolejnej części artykułu.

Powszechność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych

Do charakterystyki innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych funkcjonujących w Polsce wykorzystano podstawowy miernik tego zjawiska, jakim jest udział przedsiębiorstw, które w latach 2016–2018 wdrożyły przynajmniej jedną innowację produktową lub w procesach biznesowych, w ogólnej ich liczbie. Jak wynika z tablicy 2, warunek ten spełniało 24% przedsiębiorstw przemysłowych i 19,6% przedsiębiorstw usługowych. Odsetek ten jest zbliżony do odsetka przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie. W sektorze przedsiębiorstw przemysłowych było ich więcej o 2,1 p.p. w porównaniu z odsetkiem przedsiębiorstw innowacyjnych. Natomiast w sektorze przedsiębiorstw usługowych różnica ta wynosiła 1,4 p.p. na korzyść przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.

wie 17% małych firm spełniało kryterium przedsiębiorstwa innowacyjnego. Odsetek ten wzrósł o 20,2 p.p. w przypadku przedsiębiorstw średnich i o 45,3 p.p. w przypadku przedsiębiorstw dużych. Największy odsetek dużych przedsiębiorstw innowacyjnych (blisko 47%) zanotowano w sektorze usług. Odsetek ten zmniejszył się o 16,2 p.p. w przypadku przedsiębiorstw średnich i o 30 p.p. w przypadku przedsiębiorstw małych. Nie potwierdziła się więc obiegowa opinia o wyższej innowacyjności przedsiębiorstw małych.

W obu przekrojach analizy, tj. w odniesieniu do typu innowacji oraz w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstw, udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej ich liczbie był wyższy w sektorze przemysłowym: o 7,2 p.p. w przypadku innowacji produktowych, o 2,4 p.p. w przypadku innowacji w procesach biznesowych i o 5,1 p.p. w przypadku wdrożenia zarówno innowacji produktowych, jak i procesowych. Uwzględniając wielkość przedsiębiorstw, powszechność wdrażania innowacji w sek-

Tablica 2. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2016–2018

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje (w %):	
	Przemysłowe	Usługowe
Przedsiębiorstwa ogółem	24,0	19,6
Innowacje produktowe	16,8	9,6
Innowacje procesów biznesowych	19,9	17,5
Innowacje produktowe i procesowe	12,7	7,6
Przedsiębiorstwa według liczby pracujących:		
Małe	17,0	16,6
Średnie	37,2	30,4
Duże	62,3	46,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, 2019, s. 34, 40.

Generalnie polityka innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych oraz usługowych była raczej ukierunkowana na wprowadzanie innowacji procesowych, bowiem w sektorze przemysłowym tego rodzaju innowacje wprowadziło prawie co piąte przedsiębiorstwo, a w sektorze usług mniej o 2,4 p.p. Na wprowadzenie innowacji produktowych zdecydowało się blisko 17% przedsiębiorstw w przemyśle i prawie co dziesiąte w usługach. Niewielki odsetek przedsiębiorstw wdrażał zarówno innowacje produktowe, jak i procesowe. W sektorze przemysłowym uczyniło tak blisko 13% badanych przedsiębiorstw, a w sektorze usług o 5,1 p.p. mniej.

Istotną konstatacją wynikającą z analizy danych zawartych w tablicy 2 jest wyraźny wzrost powszechności wdrażania innowacji wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw mierzonej liczbą zatrudnionych zarówno w sektorze przemysłowym, jak i w usługach. W sektorze przemysłowym zaled-

torze przemysłowym była też wyższa o 0,4 p.p. w przedsiębiorstwach małych, o 6,8 p.p. w przedsiębiorstwach średnich i o 15,7 p.p. w przedsiębiorstwach dużych.

Drugim typem wdrażanych innowacji są innowacje w procesach biznesowych, obejmujące siedem podkategorii prezentowanych w tablicy 3. Przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wdrażały innowacje procesowe w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług — 12,3% badanych. Na drugim miejscu znalazły się innowacje procesowe w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod podziału zadań, uprawnień decyzyjnych lub zarządzania zasobami ludzkimi — mniej o 1,6 p.p. Na kolejnym miejscu pod względem powszechności wdrażania znalazły się innowacje procesowe w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych zasad działania wewnątrz przedsiębiorstwa lub w relacjach z otoczeniem — mniej o 3,7 p.p.

Innowacje procesowe w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod marketingowych w zakresie opakowań, kształtowania cen produktów, technik promocji, lokowania produktów lub usług posprzedażowych wdrożyło zaledwie 8,5% przedsiębiorstw przemysłowych. W sektorze usług takich przedsiębiorstw było niecałe 8%. Na piątym miejscu pod względem powszechności wprowadzania innowacji procesowych w przedsiębiorstwach przemysłowych znalazły się nowe metody księgowania lub inne czynności administracyjne, które zastosowało nieco ponad 8% badanych. W sektorze usług odsetek ten przekroczył 9% firm. Mniej o 0,1 p.p. przedsiębiorstw przemysłowych zdecydowało się na zastosowanie nowych lub istotnie udoskonalonych metod przetwarzania informacji lub komunikacji. W sektorze usług tę kategorię innowacji postanowiło wdrożyć blisko 10% firm. W sektorze przemysłowym najmniejszą powszechnością wykorzystania cieszyły się innowacje przejawiające się nowymi lub istotnie udoskonalonymi metodami w zakresie logistyki, dostaw lub dystrybucji. Zastosowało je niecałe 7% przedsiębiorstw. W sektorze usług odsetek ten zwiększył się o 0,2 p.p.

cje procesowe ukierunkowane na nowe lub istotnie udoskonalone metody podziału zadań, uprawnień decyzyjnych lub zarządzania zasobami ludzkimi — ponad 10% badanych. Najmniejszym zainteresowaniem w obu sektorach cieszyły się innowacje w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod z zakresu logistyki, dostaw lub dystrybucji. Wdrożyło je 6,8% przedsiębiorstw przemysłowych i więcej o 0,2 p.p. firm usługowych.

Podsumowanie

Analiza krytyczno-poznawcza wybranej literatury przedmiotu wskazuje, że zarządzanie innowacjami prowadzi do wzmacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wzrostu jego konkurencyjności, jeżeli postępowanie kadry kierowniczej jest: racjonalne, systemowe, ma strategiczny charakter, jest ukierunkowane na rozwój firmy w stadium postępu, na identyfikację wszelkich sygnałów pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa i przekształcanie ich na decyzje optymalizujące wewnętrzne rozwią-

Tablica 3. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2016–2018 ze względu na innowacje w procesach biznesowych

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w procesach biznesowych (w %):	
	Przemysłowe	Usługowe
Innowacje w procesach biznesowych — nowe lub ulepszone procesy biznesowe ogółem:	19,9	17,5
w tym:		
• metody wytwarzania (produkcji) wyrobów lub świadczenia usług (w tym rozwoju wyrobów lub usług)	12,3	6,9
• metody z zakresu logistyki, dostaw lub dystrybucji	6,8	7,0
• metody przetwarzania informacji lub komunikacji	8,2	9,7
• metody księgowania lub inne czynności administracyjne	8,3	9,4
• zasady działania wewnątrz przedsiębiorstwa lub w relacji z otoczeniem	8,6	9,0
• metody podziału zadań, uprawnień decyzyjnych lub zarządzania zasobami ludzkimi	10,7	10,4
• metody marketingowe w zakresie opakowań, kształtowania cen produktów, technik promocji, lokowania produktów lub usług posprzedażowych	8,5	7,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, 2019, s. 40.

Generalnie w sektorze przemysłowym najczęściej wdrażano innowacje w procesach biznesowych w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług. Tak uczyniło ponad 12% badanych. Natomiast w sektorze usług najczęściej wprowadzano innowa-

zania strukturalne i procesowe, sprzyjające zachowaniu równowagi z elementami otoczenia, na kształtowanie innowacyjnego środowiska doświadczeń, w którym spotyka się wiedza i doświadczenie indywidualnych klientów z wiedzą i doświadczeniem pracowników przedsiębiorstwa i — w razie po-



trzeby — z wiedzą pracowników nauki, materializowaną w innowacjach, w tym ukierunkowanych na rozwiązania. Chodzi tu o zarządzanie zgodne z koncepcją współtworzenia wartości opartą na partnerskich relacjach, przedstawioną na rysunku 2.

Jednym z takich warunków jest też zdolność kadry kierowniczej do postrzegania innowacji jako procesu kształtowania oczekiwań klientów, ciągłego reagowania na ich zmieniające się zachowania, potrzeby, wiedzę i doświadczenie, zdolność do kształtowania procesów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwach w oparciu o następujące przesłanki (Prahalad i Krishnan, 2010, s. 15):

- 1) tworzenie/współtworzenie wartości powinno bazować na wyjątkowej, spersonalizowanej wiedzy i doświadczeniach klientów; chodzi tu o kształtowanie umiejętności koncentrowania uwagi na jednostce, jej potrzebach, wiedzy i doświadczeniu, mimo że przedsiębiorstwo wytwarza wyroby i świadczy usługi setkom tysięcy klientów;
- 2) tworzenie/współtworzenie wartości wymaga korzystania z zasobów rozsianych po całym świecie (globalny ekosystem); pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wystarczających zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do współtworzenia wartości.

Kolejnym warunkiem wzmacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie innowacjami jest zrozumienie istoty tego zarządzania, a także zdolność kadry kierowniczej do integracji podsystemu technologicznego z podsystemem społecznym. Należy pamiętać, że wszelkie innowacje tworzą ludzie wykorzystując posiadaną wiedzę materializowaną w nowych rozwiązaniach produktowych i procesowych zapewniających oczekiwaną wartość. Zadaniem kierowników jest więc stworzenie odpowiednich ku temu warunków ułatwiających koordynowanie pozyskiwania wszelkich zasobów (wewnętrznych i zewnętrznych) niezbędnych do tworzenia i wdrażania innowacji, która jest wyrazem świadomego uczenia się w ramach procesu wzajemnie zależnego rozwiązywania problemów przez członków różnych społeczności (Barbaroux, 2012, s. 233; Chernetska, 2017, s. 1).

Zarządzanie innowacjami należy traktować jako uporządkowany zbiór działań, takich jak: ustalanie celów działalności innowacyjnej i planowanie sposobów ich realizacji, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne), realizowanych z zamiarem osiągnięcia przyjętych celów w zakresie wyboru innowacji oraz metod ich pozyskiwania i wykorzystania w sposób sprawny (Baruk, 2018, s. 83–110). Działania te, traktowane jako funkcje zarządzania, powinny być ukierunkowane na systemowe tworzenie innowacji produktowych i w procesach biznesowych, których podstawą jest wiedza tkwiąca w umysłach pracowników

przedsiębiorstwa, w umysłach pracowników instytucji naukowych i badawczych oraz w umysłach indywidualnych klientów. Wiedzę tę należy pozyskiwać, magazynować, aktualizować, dostarczać potencjalnym użytkownikom i wykorzystywać w procesach tworzenia innowacji. Ogół takich działań składa się na proces zarządzanie wiedzą.

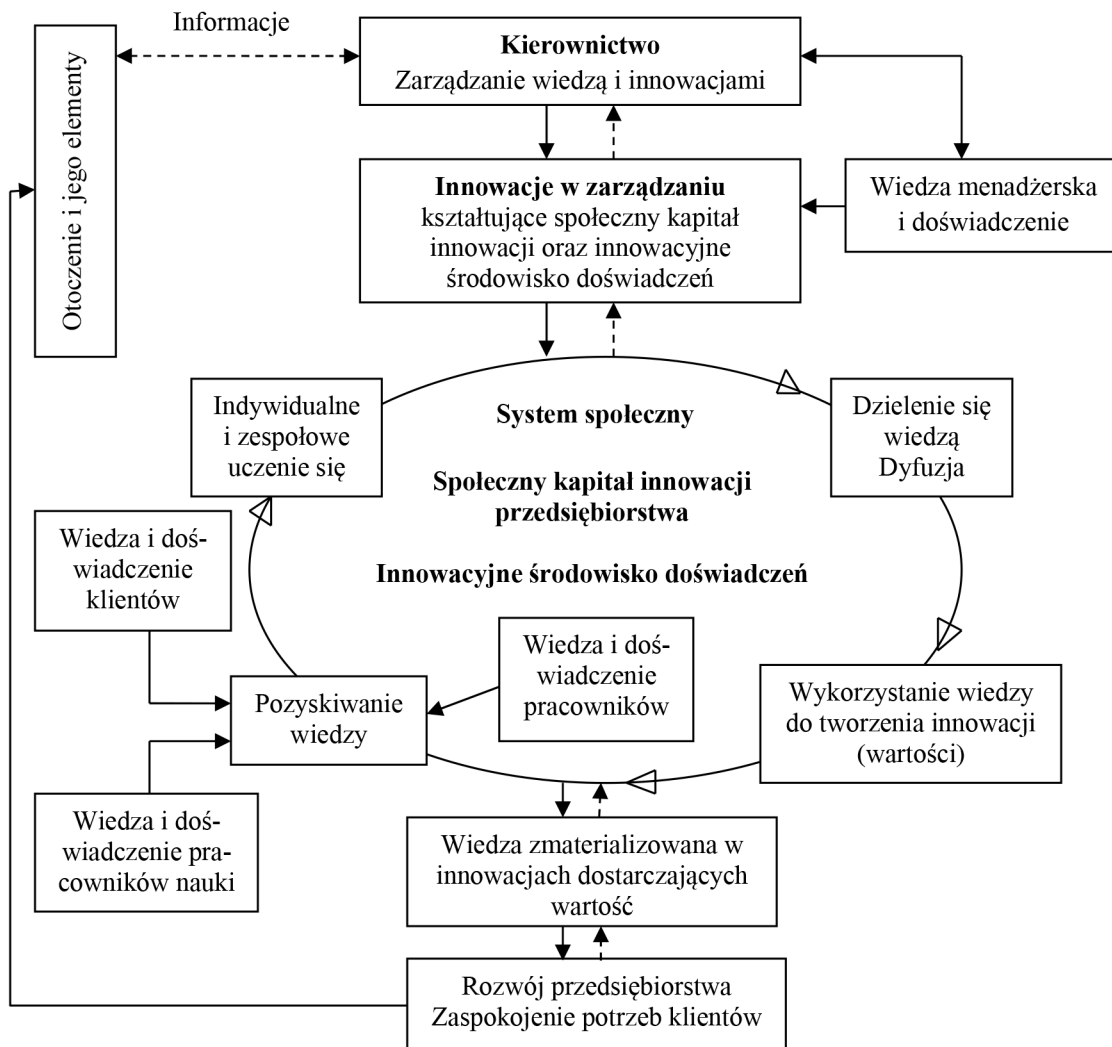
Sprawne zarządzanie wiedzą, innowacjami i relacjami z indywidualnymi klientami oraz instytucjami zewnętrznymi wymaga świadomego kreowania zmian w systemie społecznym przedsiębiorstwa, zmian prowadzących do pozyskiwania i integracji wiedzy własnych pracowników z wiedzą pracowników instytucji naukowych oraz wiedzą klientów, następnie przekształcania tej wiedzy w skodyfikowaną wiedzę organizacyjną i systemowe jej wykorzystywanie do kreowania innowacji w innowacyjnym środowisku doświadczeń (o koncepcji zarządzania współtworzeniem wartości materializowanej w innowacjach zob. Baruk, 2020, s. 12).

Można więc uznać, że jednym z warunków udanych innowacji jest zdolność kierowników do stworzenia społecznego kapitału innowacji obejmującego: systemowe zarządzanie wiedzą, indywidualne i zespołowe uczenie się, organizowanie pracy zespołowej, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystanie do kreowania wartości materializowanej w innowacjach, co będzie skutkowało wzmocnieniem pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności, a także relacji z klientami. Koncepcję takiego zarządzania przedstawiono na rysunku 3.

Tworzenie społecznego kapitału innowacji, innowacyjnego środowiska doświadczeń jest przejawem innowacji w zarządzaniu, ściśle powiązanych ze zmianami w systemie społecznym przedsiębiorstwa. Innowacje w zarządzaniu przejawiają się celowym tworzeniem nowoczesnych rozwiązań strukturalnych i procesowych, posługiwaniem się nowoczesnymi metodami zarządzania, będącymi nowością dla danego przedsiębiorstwa, optymalizującymi wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych (zwłaszcza wiedzy) w realizacji procesów biznesowych, w tworzeniu i wdrażaniu innowacji technologicznych przekładających się na przewagę konkurencyjną, na wzrost pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (Heij, Volberda, Van den Bosch i Hollen, 2020, s. 281).

Dotychczasowe rozważania nad uzasadnieniem pozytywnego związku między zarządzaniem innowacjami a wzrostem pozycji rynkowej przedsiębiorstwa mają charakter koncepcyjny. Jednak, jak wskazują analizowane wyniki badań empirycznych nad powszechnością wdrażania poszczególnych typów innowacji w przedsiębiorstwach, realne zarządzanie charakteryzuje się raczej przypadkowym, okazjonalnym, intuicyjnym podejściem,

Rysunek 3. Koncepcja zarządzania ukierunkowanego na kreowanie społecznego kapitału innowacji oraz innowacyjnego środowiska doświadczeń



Źródło: opracowanie własne.

a nie działaniem systemowym, racjonalnym, wzorowanym na rozwiązaniach modelowych. Taką konstatację potwierdzają wyniki analizy statystyczno-porównawczej wskazujące, że w trzyletnim okresie innowacje wprowadziło mniej niż co czwarte przedsiębiorstwo przemysłowe i mniej niż co piąte przedsiębiorstwo usługowe. Nie ma więc podstaw do uznania aktywności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania innowacjami za zadowalającą, a innowacyjności przedsiębiorstw za powszechną. Wprawdzie w stosunku do lat 2013–2015 odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych wzrósł o 6,4 p.p. w sektorze przemysłowym i o 9,8 p.p. w sektorze usług, nie zmienia to jednak faktu, iż w latach 2016–2018 aż 76% firm przemysłowych

oraz 80,4% firm usługowych nie wdrożyło żadnej innowacji.

Stan ten jest konsekwencją licznych barier zewnętrznych i wewnętrznych. Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwami, w tym działalnością innowacyjną i relacjami z klientami, stanowią jedną z takich przeszkód wewnętrznych (Das, Verburg, Verbraeck i Bonebakker, 2018, s. 96). Można przypuszczać, że oparcie zarządzania innowacjami na zaproponowanych rozwiązaniach modelowych przyczyni się do wzrostu jego skuteczności, a także powszechności współtworzenia i wdrażania innowacji z jednej strony zaspokajających indywidualne potrzeby klientów, z drugiej zaś rozwiązujących wewnętrzne problemy przedsiębiorstw.

Bibliografia/References

- Arendra, P., Putri, K. A., Rumamby, I. i Mericia, R. (2018). Analysis Influence of Knowledge Management on Innovation and Performance of Organization. *International Journal of Recent Engineering Research and Development*, 03(04).
- Barbaroux, P. (2012). Identifying collaborative innovation capabilities within knowledge-intensive environments. *European Journal of Innovation Management*, 15(2). DOI: 10.1108/14601061211220995.
- Baruk, A. (2019). The effect of consumers' ethnocentric attitudes on their willingness for prosumption. *Heliyon*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02015>
- Baruk, J. (2010). Wybrane aspekty zarządzania innowacjami i przez innowacje. W: *Budowa współpracy nauki z biznesem*. Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Baruk, J. (2014). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu.
- Baruk, J. (2018). Knowledge and innovations as factors of organizational development — an integrated approach. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 3(29). DOI: 10.14611/minib.29.09.2018.12.
- Baruk, J. (2020). Miejsce innowacji marketingowych w polityce rozwojowej organizacji. *Marketing i Rynek*, (2). DOI 10.33226/1231-7853.2020.2.1
- Buchel, B., Nieminen, L., Armbruster-Domeyer, H. i Denison, D. (2013). Managing stakeholders in team-based innovation. The Dynamics of knowledge and trust networks. *European Journal of Innovation Management*, 16(1). DOI: 10.1108/14601061311292841.
- Chernetska, D. (2017). Expanding Frontiers of Customer Knowledge Management to Sustain Competitive Advantage: The Mediating Role of Predictive Analytics. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(1).
- Dellaert, B. G. C. (2019). The consumer production journey: marketing to consumer as co-producers in the sharing economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0607-4> DOI: 10.15604/ejbm.2017.05.01.001.
- 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). DOI: 10.1108/EJIM-03-2017-0028.
- Dolhasz, M., Fudaliński, J., Kosala, M. i Smutek, H. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje — strategię — zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R. W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Główny Urząd Statystyczny. (2019). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016-2018*. Warszawa, Szczecin: Główny Urząd Statystyczny.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J. i Hollen, M. A. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50(2).
- Kim, J. i Choi, H. (2019). Value co-creation through social media: a case study of a start-up company. *Journal of Business Economics and Management*, 20(1). <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6262>.
- Korhonen, J. J. (2017). *Stratify: Strategic Innovation Framework for Young Companies*. http://platformvaluenow.org/wp-content/uploads/2016/12/Thu3.1.3_Korhonen.pdf (25.04.2020).
- Lee, Ch. W. i Hidayat, N. (2018). The Influence of Knowledge Sharing on Service Innovation Performance: An Empirical Study on Hotel In North Borneo, Indonesia. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(2). DOI: 10.15604/ejbm.2018.06.02.003.
- Lee, S. M., Olson, D. I. i Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational value. *Management Decision*, 50(5). DOI 10.1108/00251741211227528.
- Odetunde, O. J. (2019). Employee Innovation Process: An Integrative Model. *Journal of Innovation Management*, 7(3). DOI: https://doi.org/10.24840/2183-0606_007.003_0003.
- OECD/European Communities. (2005). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie polskie: MNiSzW. Warszawa 2008.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Pilgrimiene, Z., Dovaliene, A. i Virvilaite, R. (2015). Consumer Engagement in Value Co-Creation: what Kind of Value it Creates for Company? *Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics* 26(4). <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.12502>
- Prahalad, C. K. i Krishnan, M. S. (2010). *Nowa era innowacji*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Romanowska, M. i Dworzecki, Z. (2001). Teoria i praktyka zarządzania. W: M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania* (13–34). Warszawa: Difin.
- Schippers, M. C., West, M. A. i Dawson, J. F. (2012). Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context. *Journal of Management*, XX(X). DOI: 10.1177/0149206312441210.
- Shaw, E., O'Loughlin, A. i McFadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role — and process — based approach. *European Journal of Innovation Management*, 8(4). DOI 10.1108/14601060510627786.
- Stefanowska Ceravolo, L. i Polenakovik, R. (2016). *Generations of innovation models and their characteristics — towards creating a new innovation model*. Prague: International Conference on Innovative Technologies, In-Tech.
- Świadek, A. (2017). *Krajowy system innowacji w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Waters, D. (2001). *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiechoczek, J. i Kiezel, M. (2018). Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (357).

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 382 publikacji naukowych dotyczących szeroko rozumianego zarządzania innowacjami i wiedzą, opublikowanych w ogólnokrajowych i zagranicznych czasopismach naukowych oraz materiałach konferencyjnych. Autor czterech książek napisanych samodzielnie i współautor kilkudziesięciu 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.

Marketing i Rynek

www.marketingirynek.pl

JOURNAL OF MARKETING AND MARKET STUDIES



www.marketingirynek.pl

tel. 795 189 869

00-252 Warszawa

ul. Podwale 17