

INNOWACJE W BIZNESIE WYBRANE ZAGADNIENIA



**MIRELLA BARAŃSKA-FISCHER (red.)
ROBERT BŁAŻŁAK
GRZEGORZ SZYMAŃSKI**

INNOWACJE W BIZNESIE WYBRANE ZAGADNIENIA

**Mirella Barańska-Fischer (red.)
Robert Błażlak
Grzegorz Szymański**

Monografie Politechniki Łódzkiej
Łódź 2016

Recenzenci:
prof. dr hab. Andrzej Pomykalski
dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

© Copyright by Politechnika Łódzka 2016

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223

tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52

fax 42-631-25-38

e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl

www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISBN 978-83-7283-813-1

Nakład 100 egz. Ark. druk. 10,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono w grudniu 2016 r.
Wykonano w Drukarni „Quick-Druk” s.c. 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11
Nr 2210

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
1. Innowacyjność organizacji – istota zagadnienia, uwarunkowania i charakter (<i>Mirella Barańska-Fischer, Robert Błażlak</i>).....	8
1.1. Innowacyjność organizacji jako zdolność kreująca jej wartość	8
1.2. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw	12
1.3. Innowacyjność przedsiębiorstw a funkcjonowanie organizacji sieciowej.....	16
1.4. Uwarunkowania budowy i funkcjonowania ekosystemu innowacji.....	25
1.5. Rynek i istota otwartych innowacji	34
2. Modele realizacji procesów biznesowych na rzecz rozwoju innowacji (<i>Robert Błażlak</i>)	43
2.1. Istota procesu biznesowego	43
2.2. Fazy realizacji procesu biznesowego na rzecz kreowania innowacji.....	46
2.3. Charakterystyka wybranych modeli procesów rozwoju innowacji	49
2.3.1. Podażowy i popytowy model procesu rozwoju innowacji	50
2.3.2. Interakcyjny model procesu rozwoju innowacji.....	51
2.3.3. Symultaniczny model procesu rozwoju innowacji	53
2.3.4. Model związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji.....	54
2.3.5. Inne, wybrane modele procesu rozwoju innowacji	56
3. Zarządzanie innowacjami – od powstania idei do komercjalizacji innowacji produktowych (<i>Mirella Barańska-Fischer</i>).....	63
3.1. Gospodarka oparta na innowacjach – wyzwanie czy konieczność?.....	63
3.2. Innowacje produktowe – istotny czynnik rozwoju organizacji i rynku. 67	
3.3. Dyfuzja innowacji produktowych – akceptacja innowacji a wzorce zachowań ich adresatów	70
3.4. Atrybuty innowacji produktowych a decyzje klientów	77
3.5. Skąd brać oryginalne pomysły, czyli o źródłach informacji dla twórców innowacji produktowych.....	80
3.6. Proces rozwoju innowacji produktowych i jego charakterystyka	85
3.7. Przełomowe europejskie innowacje produktowe szansą na rozwój rynku	92
4. Promocja innowacji jako system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem (<i>Grzegorz Szymański</i>)	97
4.1. Komunikacja marketingowa – istota, charakter i instrumenty	97
4.2. Reklama innowacji jako najbardziej popularny na rynku instrument ich promocji.....	105

4.3. Public relations – narzędzie budowania świadomości istnienia innowacji	115
4.4. Sprzedaż osobista in. promocja osobista – specyfika relacji, jej uwarunkowania i charakter.....	123
4.5. Promocja uzupełniająca (dodatkowa) – jej istota, specyficzne cechy i uwarunkowania aplikacji rynkowej.....	126
Zakończenie	132
Bibliografia	135
Spis tabel	144
Spis rysunków	145
Summary	146
Charakterystyka zawodowa autorów	149

WPROWADZENIE

Globalizacja gospodarki światowej przyczynia się w sposób ciągły do wzrostu stopnia konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze efektywnego zarządzania innowacjami, niezależnie od rodzaju reprezentowanej przez nie branży. O znaczeniu innowacji dla rynku, charakteryzującego się współcześnie coraz szybciej zachodzącymi zmianami społecznymi, ekonomicznymi, organizacyjnymi czy technologicznymi, napisano w literaturze przedmiotu już bardzo wiele. Problematyka ta nie traci jednak na popularności w świetle dynamicznie zachodzących zjawisk i procesów na większości rynków terytorialnych całego świata.

Istotnym akceleratorem tych zmian są, rzecz jasna, ewoluujące w czasie zachowania i oczekiwania nabywców oraz rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych ICT (Information and Communications Technology). Ponadto rynkowy cykl życia większości produktów ulega skróceniu, co implikuje konieczność permanentnego dostosowywania się współczesnych przedsiębiorstw do nowych warunków otoczenia, co za tym idzie, projektowania i wdrażania innowacji, adekwatnie do potrzeb rynku. Pamiętać jednak należy, że zmiany, o których mowa, zachodzą nie tylko na poziomie produktów i stosowanych w praktyce biznesowej technologii, ale także w obszarze ich promocji/komunikacji marketingowej organizacji z rynkiem, na którym dotychczas stosowane rozwiązania w zakresie sposobów aplikacji narzędzi marketingowych wykazują, w warunkach nasilającej się konkurencji, raczej tendencję zmniejszającą się efektywności. Stąd też zachodzi konieczność bycia innowacyjnym oraz systematycznej eksploracji pojawiających się szans rynkowych w każdej dziedzinie aktywności rynkowej współczesnych organizacji, niezależnie od ich wielkości czy rodzaju reprezentowanej aktywności biznesowej.

Zarządzanie innowacjami to zagadnienie interdyscyplinarne, immanentnie związane z jakością finalnych produktów czy sposobami obsługi klientów docelowych, wykorzystywaną empirycznie technologią oraz marketingiem, ekonomią, wiedzą przedsiębiorców. Innowacja, jako proces biznesowy, jest odzwierciedleniem sprzężenia wielu, skomplikowanych w swej istocie i charakterze, zjawisk i procesów, które uzupełniają się wzajemnie, przenikają, współlistnieją ze sobą, czego efektem finalnym najczęściej bywa innowacyjny produkt (dobro lub usługa).

Łańcuch zależności i powiązań, istniejący pomiędzy wszystkimi interesariuszami zmian i przeobrażeń o charakterze innowacyjnym w organizacji jest zwykle skomplikowany, co implikuje wysoki stopień trudności wdrożenia efektywnego modelu innowacji. To warunkuje jej rynkowy sukces.

Głównym celem niniejszej monografii jest kompleksowe ujęcie wybranych zagadnień związanych z problematyką zarządzania innowacjami oraz innowacyjnością współczesnych organizacji, z uwzględnieniem możliwych do zastosowania w tym zakresie rozwiązań biznesowych w zakresie promocji innowacji.

Monografia składa się z czterech rozdziałów, których kolejność i treść są podporządkowane postawionemu celowi głównemu.

W rozdziale pierwszym scharakteryzowano problematykę innowacyjności organizacji jako determinanty współkształtującej obraz współczesnej gospodarki globalnej, będącej jednocześnie odzwierciedleniem istoty i charakteru zachodzących procesów i zmian na rynku. Ponadto wskazano determinanty kształtowania przedsiębiorczości innowacyjnej organizacji, w kontekście zasad realizacji proinnowacyjnej polityki państwa i regionu. Szczególną uwagę zwrócono na zasadność istnienia sieciowych powiązań pomiędzy interesariuszami generującymi innowacje, z uwzględnieniem rodzaju mogących tworzyć się sieci. Te ostatnie stanowią dziś podstawę tworzenia tzw. ekosystemów innowacji, wpływają na procesy projektowania i funkcjonowania w przedsiębiorstwach ich własnych systemów zarządzania innowacjami. Biorąc pod uwagę wyzwania, jakie stwarza obecnie przedsiębiorcom rynkowe otoczenie, scharakteryzowano tzw. model otwartej innowacji, w którym nie tylko pracownicy firmy, ale również jej klienci, dostawcy, partnerzy handlowi, stanowią istotne źródło kreowania innowacji.

Treści zawarte w rozdziale drugim dotyczą zagadnień związanych z teorią realizacji procesów biznesowych na rzecz innowacji. Ich istota i charakter współdeterminują skuteczność i efektywność aplikacji modeli rozwoju innowacji w praktyce gospodarczej. W rozdziale tym przedstawiono i omówiono m.in. następujące modele: podażowy i popytowy, interakcyjny, symultaniczny, związanego łańcucha procesu innowacji, inżynierii współbieżnej oraz transferu technologii miękkich. Ponadto scharakteryzowano teorię otwartych innowacji.

Trzeci rozdział monografii poświęcono charakterystyce zagadnień dotyczących zarządzania innowacjami, ze szczególnym zwróceniem uwagi na innowacje produktowe, będące współcześnie kluczową miarą rozwoju i sukcesu organizacji na wymagających i nasyconych rynkach. Ich dyfuzja i adaptacja są bowiem ściśle skorelowane z zachowaniami nabywców, a zatem tworzenie nowej przestrzeni rynkowej dla innowacji produktowych wiąże się z wielką współodpowiedzialnością przedsiębiorców wobec szeroko rozumianego otoczenia rynkowego. Autorka rozdziału trzeciego przedstawiła, ponadto, istotne elementy procesu i modelu dyfuzji innowacji – procesu rozprzestrzeniania się innowacji produktowych (czyli ich upowszechniania, akceptacji w danym czasie w określonej przestrzeni rynkowej, czyli w segmencie/segmentach rynku) oraz tzw. atrybuty innowacji – zmienne determinujące proces ich rynkowej akceptacji lub odrzucenia przez klientów docelowych. Charakterystyka poszczególnych etapów rozwoju innowacji produktowych pozwoliła uporządkować logicznie analizowane zagadnienia.

W ostatnim rozdziale dokonano charakterystyki instrumentów promocji innowacji w kontekście istniejących możliwości ich wdrażania na rynku docelowym. Charakteryzując poszczególne formy i narzędzia promocji mix,

wyszczególniono najbardziej popularne rozwiązania, stosowane w obszarze promocji innowacji. Podkreślić należy, że kluczowym celem realizacji współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z rynkiem jest wywieranie odpowiedniego wpływu na odbiorców przekazu, który bardzo często determinuje skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań. Rozdział ten, prócz uwzględnienia teoretycznych aspektów funkcjonowania poszczególnych narzędzi promocji, dostarcza Czytelnikom wielu przykładów, pozwalających weryfikować, przedstawione w treści rozdziału, koncepcje.

Autorzy monografii mają nadzieję, że niniejsza publikacja stanowić będzie dla jej Czytelników kompendium wiedzy z zakresu zarządzania, promocji i kreowania innowacji na potrzeby projektowania i realizacji procesów biznesowych; w szczególności, dla przedsiębiorców – innowatorów będzie również inspiracją do prowadzenia interesujących studiów literaturowych, a studentom kierunków zarządzania, organizacji i zarządzania oraz marketingu i ekonomii dostarczy nowych treści merytorycznych, mogących mieć zastosowanie dydaktyczne.

Autorzy monografii pragną w szczególny sposób podziękować Panu Profesorowi dr. hab. Andrzejowi Pomykalskiemu, naszemu byłemu Kierownikowi Zakładu Innowacji i Marketingu na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, za wieloletnie zaangażowanie w rozbudzenie w nas pasji twórczej, dostarczanie inspiracji do zgłębiania problematyki z zakresu zarządzania innowacjami oraz za okazaną pomoc w uporządkowaniu niniejszych treści. Dziękujemy również naszym Koleżankom i Kolegom z Katedry Systemów Zarządzania i Innowacji za duchowe wsparcie, a swoim Najbliższym – za wyrozumiałość i cierpliwość, że tworzyliśmy wytrwale obok Was, choć i czasem razem z Wami, kolejne strony niniejszej monografii – to tajemnicze wciąż dla Was „Coś dla Kogoś”... .

Wszystkim Czytelnikom niniejszej monografii
dziękują jej Autorzy

1. Innowacyjność organizacji – istota zagadnienia, uwarunkowania i charakter

Mirella Barańska-Fischer, Robert Błażlak

„Niezależność współczesnych organizacji w obszarze kreowania innowacji nie zawsze oznacza wolności ich wyboru. Wolność wyboru nie zawsze wiąże się z ich niezależnością. W niektórych bowiem sytuacjach rynkowych, w jakich dziś przyszło znaleźć się innowacyjnym organizacjom, pomimo osiągnięcia pewnego stopnia niezależności, decyzje uzależnione są m.in. od przewidywania wpływu pewnych, koniecznych uwarunkowań otoczenia”.

Opracowano na podstawie:

Schmitzek P., Efficient Enterprise, St. Lucie Press, Boca Raton, London, New York, Washington D.C. 2004, s. 28.

1.1. Innowacyjność organizacji jako zdolność kreująca jej wartość

W ostatnich latach jesteśmy świadkami radykalnych zmian, które mają miejsce w gospodarce, w biznesie i metodach prowadzenia biznesu, a których celem jest podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Zmiany te wymagają od przedsiębiorców większego uwzględnienia w zarządzaniu organizacjami orientacji na¹:

- innowacyjność organizacji, która powinna stanowić główną siłę kreatywną, wpisaną na trwałe w jej system zarządzania i kulturę,
- zarządzanie wiedzą i innowacjami, co oznacza, że organizacja koncentruje swoje wysiłki na wiedzy i innowacji, a w tym wykorzystuje swoje umiejętności w zbieraniu i gromadzeniu informacji o potrzebach konsumentów, konkurentów,
- podejmowanie badań w zakresie innowacyjności organizacji, a w tym oceny realizacji strategii, efektywności współpracy w tworzeniu wiedzy i wdrażaniu innowacji.

¹ Pomykański A., Błażlak R. *Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje*, [w:] Krasnicka T. (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji kierunki i wyniki badań, cz. II*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 183, Katowice 2014, s.141.

Zatem innowacyjność organizacji, czyli jej zdolność do absorpcji, czyli stałego poszukiwania, wdrażania, a także upowszechniania innowacji², staje się niezwykle istotnym czynnikiem rozwoju gospodarki każdego kraju – współdeterminuje pośrednio **architekturę biznesów współczesnego świata**. Podkreślić należy, że świat globalnej gospodarki jest coraz bardziej zróżnicowany w swej strukturze – pełen nowych okazji i możliwości dla przedsiębiorców, z jednej strony, ale też niebezpieczny i mało przewidywalny, z drugiej³.

Innowacyjność organizacji to zatem obszar istniejących wyzwań dla jej menedżerów, posiadających zarówno zdolność, jak i skłonność, czyli motywację do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych pomysłów⁴. W zasadzie to o ten ostatni aspekt najbardziej chodzi w biznesie, gdyż **rynkowa aplikacja idei stanowi podstawę urzeczywistnienia wartości organizacji**. Ponadto podkreślić należy, że odzwierciedleniem stopnia trudności realizacji współczesnych procesów biznesowych jest dynamika/tempo wprowadzanych zmian i przeobrażeń w zakresie rozwoju i komercjalizacji innowacji, niezależnie od ich rodzaju i formy.

Wybór strategicznych atrybutów organizacji wynika z określenia jej strategicznych celów. Takimi celami, zdaniem M. Romanowskiej, są: przetrwanie organizacji, jej rozwój, osiągnięcie wysokiej pozycji na rynku, zrównoważony rozwój⁵. Innowacyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla się w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego, przyjmując zwykle następujące formy⁶:

- doskonalenie i dalszy rozwój już wytwarzanych wyrobów,
- doskonalenie i dalszy rozwój już stosowanych procesów produkcyjnych,
- doskonalenie organizacji pracy, produkcji i zarządzania oraz marketingu,
- doskonalenie logistyki produkcji i dystrybucji,
- wprowadzenie nowych metod produkcyjnych opartych na szczytowych osiągnięciach nauki,
- wprowadzenie nowych wyrobów opartych na nowych technologiach.

Innowacyjność organizacji, w interpretacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, rozumie się nie tylko jako jednorazowe wdrożenie wyników prac naukowo-badawczych, lecz, zgodnie z założeniami modelu systemowego rozwoju innowacji, są to **ciągle interakcje zachodzące pomiędzy jednostkami, organizacjami oraz środowiskiem, w którym te jednostki i organizacje działają**⁷. Ujęcie to w sposób szeroki uwzględnia istotę zagadnienia. Nawiązują

² Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 18.

³ Barańska-Fischer M., *Innowacyjność organizacji jako determinanta współkształtująca obraz współczesnej gospodarki globalnej*, [w:] *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 271, 2016, s. 44.

⁴ Tamże.

⁵ Romanowska M., *Granice organizacji*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.) *Granice organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna w Warszawie, Warszawa 2014, s. 89.

⁶ Penc J., *Zarządzanie innowacyjne*, WSSM, Łódź 2007, s. 110.

⁷ IMC Consulting, Raport końcowy, *Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności*

zresztą do niego inne interpretacje autorów, prezentowane w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania innowacyjnością organizacji. Przykładowo, W. Janasz i K. Kozioł stoją na stanowisku, iż przez innowacyjność określa się skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do rozwijania i przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, świadczonych usług bądź stosowanych technologii⁸. Tak czy inaczej, **innowacyjność organizacji oznacza jej niekwestionowany atut i jest obecnie nieodzownym elementem składowym kreowania jej wartości rynkowej dla obecnych i przyszłych pokoleń.**

Wobec wyzwań współczesnego rynku (zarówno rynku globalnego, jak i jego subrynków z osobna), coraz bardziej wymagającego dla sfery biznesowej, coraz trudniejszego do przewidzenia, istotne jest, by umieć empirycznie (tj. przez pryzmat oczekiwanych korzyści dla pionierów-innowatorów, najwcześniej akceptujących innowacje rynkowe) wyrażać **skłonność i zdolność organizacji do wdrażania i komercjalizacji nowych rozwiązań** – zarówno o charakterze technologicznym (innowacje produktowe i procesowe), jak i nie technologicznym (innowacje organizacyjne i marketingowe)⁹. Z punktu widzenia kształtowania postaw i zachowań pionierów innowacji podkreśla się fakt, że właśnie dla nich zasadniczą zmienną decyzyjną stanowi reprezentowana w ich strukturze wartość.

Z kolei, za wartością przedsiębiorstwa dla interesariuszy kryje się wiele różnorodnych determinant, wzajemnie przenikających się, trudnych z reguły do jednoznacznego zdefiniowania przez nich w krótkiej perspektywie czasu. Zresztą, innowatorzy – pionierzy innowacji działają relatywnie szybko, niekiedy bez racjonalnego uzasadnienia swoich decyzji, szczególnie w przypadku innowacji absolutnych (sensu stricto). Stąd też istotne staje się **dla przedsiębiorców inteligentnych organizacji eksponowanie na zewnątrz (wewnątrz również) rodzajów reprezentowanych wartości** – zdolności, umiejętności, postaw twórczych, mogących się przede wszystkim urzeczywistnić w atrakcyjnej dla rynku ofercie produktowej oraz działalności okołobiznesowej, np. organizacja akcji charytatywnych, utworzenie programu/funduszu stypendialnego dla zdolnej młodzieży, włączanie się w życie reprezentowanej społeczności lokalnej czy regionalnej.

Biorąc po uwagę powyższe rozważania, innowacyjność współczesnych organizacji należałoby szeroko interpretować jako¹⁰:

- celową zmianę stanu zjawiska o zastosowaniu praktycznym,

Przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2007, s. 10, a także GUS, *Nauka i Technika 2006*, Warszawa 2008, s. 123.

⁸ Janasz W., Kozioł K., *Determinanty innowacyjnej działalności przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

⁹ Ingram T., Kraśnicka T. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 18.

¹⁰ Business Centre Club, *W krainie innowacji. Kluczowe czynniki sukcesu oczami przedsiębiorców*, www.mrr.gov.pl (dostęp online: 12.09.2016).

- zmianę pierwszy raz zastosowaną w danej społeczności (region, sfera działania, firma),
- określony efekt ekonomiczny, techniczny lub społeczny uzyskany w następstwie dokonanych zmian,
- zastosowanie wiedzy naukowej do przeprowadzenia zmian.

Takie podejście do problematyki innowacyjności powinno prowadzić organizację do poprawy dotychczasowej konkurencyjności i pozycji rynkowej, zapewnienia sukcesu komercyjnego, przy jednoczesnym zwiększeniu ryzyka, pojawieniu się dodatkowych kosztów, a także konieczności „ciągłego uczenia się”¹¹.

Rozpatrując zaś problematykę kreowania innowacyjności współczesnych organizacji przez pryzmat postaw reprezentujących je przedsiębiorców zauważa się, że innowacyjność jest dla nich przede wszystkim¹²:

- miernikiem poziomu rozwoju i aktywności przedsiębiorstwa,
- miernikiem oceny jakości pracy zarządu firmy,
- miernikiem oceny profesjonalizmu pracowników,
- wskaźnikiem poziomu nowoczesności przedsiębiorstwa i nośnikiem postępu,
- imperatywem działania firmy w konkurencyjnej gospodarce,
- modnym skojarzeniem z dobrze działającą firmą.

Wyzwania, jakie stawia współczesnym organizacjom ich rynkowe otoczenie (w ujęciu mikroekonomicznym, jak i makro) sprzyjają i nadal będą sprzyjać **generowaniu i wzmacnianiu wartości organizacji innowacyjnej dla jej interesariuszy poprzez:**

- systematyczne działania przedsiębiorców na rzecz pozyskiwania, przetwarzania i praktycznego wykorzystania *just in time* aktualnych i nowych zasobów danych i informacji – w kierunku uzupełniania na bieżąco istniejących luk informacyjnych, głównie po to, by móc generować nową wiedzę i umieć, przede wszystkim chcieć, się nią dzielić,
- kreowanie proinnowacyjnych postaw swojej kadry pracowniczej, wspieranie ducha przedsiębiorczości wewnątrz organizacji, tworzenie odpowiednich systemów motywacyjnych – praktyczna aplikacja tych działań umożliwiać miałyby zwiększenie sprawności, skuteczności i efektywności generowania i urzeczywistniania idei twórczych (ambitnych i ponadczasowych),
- obiektywne interpretowanie zjawisk rynkowych, skłonność wszystkich pracowników do uczenia się poprzez aktywny udział w zjawiskach i procesach rynkowych – w kierunku samorealizacji (samorozwoju), jak również rozwoju reprezentowanego środowiska biznesowego, a także kreowaniu nowych postaw adresatów innowacji,

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

- kształtowanie wśród pracowników organizacji umiejętności godnego jej reprezentowania w otoczeniu rynkowym, utożsamiania się z jej misją, wizją, celami, po to, by móc łatwiej świadczyć pracę,
- kreowanie proaktywnych postaw kadry zarządzającej w kierunku kształtowania umiejętności współistnienia z konkurentami w branży, w reprezentowanym środowisku terytorialnym,
- nieustanne poszukiwanie wyróżniających zdolności, w oparciu o tradycję i zbiór dotychczas posiadanych wartości.

Reasumując, podkreślić należy, że powyższe zestawienie nie ma charakteru wyczerpującego, a decydenci każdej organizacji, niezależnie od stopnia jej innowacyjności, powinni na bieżąco mieć weryfikować swoje decyzje, generować jak najwyższą wartość, zarówno dla swoich interesariuszy, jak i siebie samych. Pewnym uproszczeniem dla nich w tym zakresie, a zarazem wartością samą w sobie, mogłaby okazać się, projektowana i szeroko obecnie dyskutowana w mediach publicznych w naszym kraju, koncepcja zaproponowana w listopadzie 2016 roku, przez wicepremiera Mateusza Morawieckiego, tzw. **Konstytucja dla biznesu**. Obecnie trwają w Sejmie prace nad zmianą ustaw, które "potężnie w biznes uderzą", w pozytywnym tego słowa znaczeniu, jak zapewnia przedsiębiorców Minister Morawiecki¹³.

Nadmienić należy, że współczesne organizacje, chcąc się wyróżniać i zdobywać uprzywilejowane miejsce wśród konkurentów, muszą być inteligentnymi organizacjami przedsiębiorczymi, w konsekwentnym dążeniu do jak najlepszego spełniania określonych strategicznie celów działania. W przypadku podmiotów rynkowych nienastawionych na zysk, podkreślić należy, że ich misja i wizja działania obejmuje zwykle prospołeczne cele i kierunki przedsięwzięć, dzięki realizacji których możliwy jest dalszy ich rozwój i ekspansja rynkowa¹⁴.

1.2. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw

Poznanie oraz umiejętność interpretowania rodzaju, siły i charakteru oddziaływań czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw, pozwala ich decydom umiejętnie dostosować się do aktualnie istniejącej sytuacji rynkowej, bądź tej, w której przyjdzie się im, w najbliższej przyszłości, znaleźć.

Interesujące, z punktu widzenia analizy złożoności problematyki determinantów innowacji, wydają się być wyniki badań rynkowych, przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości; badania dotyczyły identyfi-

¹³<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1683886,1,konstytucja-dla-biznesu-morawieckiego-dzieli-przedsiębiorców-na-swoich-i-tych-skazonych-iii-rp.read> (dostęp online: 20.11.2016).

¹⁴ Szerzej w: Barańska-Fischer M., Szymański G., *Klimat lokalnej przedsiębiorczości jako determinant kształtowania proinnowacyjnych postaw współczesnych menedżerów*, [w:] Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 59.

kacji społecznych determinantów kreowania przedsiębiorczości innowacyjnej. Wskazano w nich na występowanie dwóch grup czynników, które mogą nakłaniać przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian, podejmowania działań innowacyjnych. Pierwszą grupę stanowią zmienne i wskaźniki o charakterze społecznym, wśród których wyróżniono¹⁵:

- zjawiska zmian i transformacji oraz towarzyszące im zjawiska konieczności efektywnej adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości społecznej, w tym także gospodarczej, ekonomicznej oraz kulturowej,
- wpływ zmian na zjawiska gospodarcze, w tym przedsiębiorczość,
- zjawisko globalizacji i związane z tym konsekwencje dla gospodarki, przedsiębiorczości i zachowań rynkowych,
- zjawisko ponadnarodowości i wymiany międzykulturowej na poziomie kontynentu, państwa, organizacji i zespołów,
- wpływ globalizacji na poziom i jakość życia różnych struktur i organizacji (kontynentu, państwa, przedsiębiorstwa, rodziny, jednostki),
- zjawisko konkurencyjności i związane z tym konsekwencje dla przedsiębiorczości i zachowań społecznych przedsiębiorców,
- zjawisko elastyczności i konieczności inteligentnego zachowania się adaptacyjnego organizacji i jednostek,
- zjawisko gwałtownego rozwoju ilości i jakości informacji oraz związana z tym konieczność zarządzania wiedzą i informacją przez organizacje i jednostki,
- zjawisko skracania dystansu czasu i przestrzeni i związane z nim wymogi adaptacyjne organizacji i ludzi,
- wpływ kultury zmian i permanentnej transformacji na jakość życia ludzi (konieczność ciągłej adaptacji, zmiany perspektyw planowania, percepcji czasu i przestrzeni, wykorzystania nowych rozwiązań, ułatwień i technologii w celu podążania za zmianą i wprowadzania zmian),
- potrzeba ustawicznego kształcenia się, rozwoju i stymulacji w celu zapewnienia efektywnego kierowania organizacją (państwem, przedsiębiorstwem, rodziną) i samym sobą,
- wzrost znaczenia czynników społecznych, socjologicznych i demograficznych oraz psychologicznych na funkcjonowanie organizacji (państwa, przedsiębiorstwa) i jednostki oraz jej bezpośredniego otoczenia (rodziny, grupy odniesienia, kręgu znajomych).

Do drugiej grupy zaliczono czynniki o charakterze rynkowym, wskazując na¹⁶:

- konieczność poznania nowoczesnych sposobów pozyskiwania środków finansowych na utrzymanie oraz rozwój przedsiębiorstwa,

¹⁵ PARP, *Spoleczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2007, s. 17, www.parp.gov.pl/spoleczne-determinanty-przedsiębiorczości-innowacyjnej (dostęp online: 12.12.2016).

¹⁶ Szerzej w: PARP, *Spoleczne determinanty...*, dz. cyt., s. 18.

- wzrost wartości wiedzy na temat zjawisk innowacji i możliwości pozyskania środków na innowacje na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa,
- wzrost wymagań rynkowych w zakresie jakości produktów, usług i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- wzrost znaczenia wpływu globalnych rynków finansowych i kapitałowych na proces zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem.

Jednocześnie, w badaniach PARP, wskazano na te czynniki, które, zdaniem przedsiębiorców, sprzyjają innowacyjności organizacji. Zaliczono do nich¹⁷:

- osobowość ludzi kierujących firmą – zgodność w ramach kadry menedżerskiej w kwestii otwartości na innowacje,
- kultura organizacyjna – „kultura partycypacyjna, otwarta”, gdzie oczekuje się inicjatyw i pomysłowości również od pracowników,
- struktura organizacyjna – miejsce na wyodrębnioną jednostkę, dział lub osobę odpowiedzialną za innowację,
- odpowiedni przepływ informacji w firmie,
- zasoby finansowe i dostęp do finansowania,
- wykształcenie formalne,
- doświadczenie praktyczne, zasób posiadanych kwalifikacji,
- nawyk monitorowania rynku i konkurencji,
- strategia operowania w niszy rynkowej.

Wobec powyższego, determinanty innowacyjności przedsiębiorstw można podzielić na dwie grupy czynników. Pierwszą z nich jest **rynek**, rozumiany przede wszystkim jako obszar terytorialny, postrzegany w kategoriach konkretnych produktów i usług, drugą zaś – określony typ **klientów i konkurencji**. Biorąc to pod uwagę, spełnione być muszą następujące warunki¹⁸:

- musi zajść wymiana między uczestnikami rynku – co najmniej dwóch stron,
- każda ze stron wymiany musi mieć jakąś wartość cenioną przez siebie oraz drugą stronę,
- każda ze stron wymiany ma swobodę w zawarciu bądź odrzuceniu transakcji,
- uczestnicy porozumiewają się ze sobą, dostarczają przedmiot transakcji i regulują należność,
- każda ze stron ocenia dokonaną wymianę jako korzystną transakcję.

Drugą grupę zmiennych stanowią czynniki mające bezpośredni wpływ na procesy innowacyjne, czyli materiały, technologie, dostawcy, odbiorcy, a także działania konkurentów¹⁹.

Dotychczasowe doświadczenie Autorów niniejszego rozdziału, w zakresie prowadzenia analiz i oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, pozwala

¹⁷ Tamże, s. 19.

¹⁸ Por.: Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 126.

¹⁹ Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności ...*, dz. cyt., s. 57.

stwierdzić, iż jednym z głównych powodów podejmowania przez współczesne organizacje działań w zakresie zwiększania poziomu ich innowacyjności jest, przede wszystkim, **dążenie ich decydentów do niwelowania skutków zjawiska luki technologicznej**. Luka technologiczna rozumiana jest jako względnie trwała różnica poziomu potencjałów technologicznych, występujących na poziomie poszczególnych gospodarek narodowych, co prowadzi do różnego poziomu nowoczesności kreowanych produktów i stosowanych sposobów ich wytwarzania, wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami dla kosztów produkcji i konkurencyjności²⁰. Choć, zdaniem J. Bogdanienko, M. Haffera oraz W. Popławskiego, lukę technologiczną trudno jest jednoznacznie wyznaczyć, to jednak podejmuje się próby jej zmierzenia poprzez m.in.²¹:

- przedstawienie wskaźników charakteryzujących materiało-, energo- i pracochłonność produktów przemysłowych, co pośrednio wyraża skutki postępu technicznego realizowanego w gospodarce,
- ogólne wskaźniki naukochłonności gospodarki, co jest oceną od strony przyczyn, a nie skutków, gdyż jest wstępnym warunkiem tworzenia i skutecznego wprowadzania oryginalnych rozwiązań technicznych,
- ocenę stopnia powszechności wykorzystania nowoczesnych technologii lub wielkości opóźnienia w latach zastosowania nowoczesnych technologii i wyrobów w stosunku do krajów, gdzie pojawiły się one jako pierwsze,
- analizę parametrów jakościowych wybranych produktów, wytwarzanych w firmach danego kraju, w porównaniu z firmami przodującymi w danej dziedzinie,
- określenie udziału produktów uznawanych za najnowocześniejsze w ogólnej wielkości produkcji, gdzie pod pojęciem najnowocześniejszych rozumie się te produkty, które określane są mianem wysokiej technologii, czyli charakteryzujących się:
 - wysokimi nakładami na badania,
 - szybkim wdrożeniem innowacji do produkcji i używania (krótki cykl życia i użytkowania produktów),
 - wyższym tempem wzrostu produkcji, w porównaniu do średniego, charakterystycznego dla wszystkich przedsiębiorstw,
 - dużą zdolnością dyfuzji do innych gałęzi przemysłu – dużą zastosowalnością w gospodarce.

Należy pokreślić, iż ograniczanie negatywnych skutków zjawiska występowania luki technologicznej możliwe jest, w obecnej sytuacji rynkowej w naszym kraju, poprzez właściwe funkcjonowanie relacji na płaszczyźnie: **przedsiębiorstwo – państwo (region) – rynek**. Warunkuje to optymalne wykorzystanie przez przedsiębiorstwa, ich decydentów, możliwości wynikających z realizacji proinnowacyjnej polityki państwa i regionu. Ma ona szczególne zna-

²⁰ Por.: Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, ss. 21-22.

²¹ Por.: Tamże.

czenie w kontekście oddziaływania na kreowanie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Ponadto dobrych rozwiązań i praktyk dostarczają gospodarki innych państw. Przykładowo, w Finlandii, projektując rozwój kraju poprzez innowacje, wykorzystuje się tzw. **metodę Top-Down w procesach innowacyjnych**²². Metoda ta oparta jest na realizacji filozofii Unii Europejskiej dotyczącej zasad kształtowania innowacyjności organizacji i poszczególnych państw członkowskich; zakłada bowiem prowadzenie współpracy międzynarodowej w zakresie projektowania/przeprowadzania badań rynkowych na rzecz innowacji oraz w obszarze generowania nowych rozwiązań technologicznych. Ponadto przewidyje się również transfer myśli technologicznej do innych obszarów świata.

Autorzy metody Top-Down zakładają bowiem hierarchiczność kształtowania polityki interesariuszy, w kontekście generowania innowacji: od polityki UE począwszy, poprzez politykę danego kraju, aż do polityki regionalnej.

Z kolei, na poziomie beneficjentów tej polityki, tj. poszczególnych organizacji, wskazuje się na wykorzystanie **metody Bottom-up**, czyli analizy potrzeb przedsiębiorstw (oraz wskazanie kluczowych dla rozwoju gospodarki regionu/kraju branż) oraz jednostek sfery B+R i w oparciu o te dane następuje kształtowanie polityki innowacyjnej dla reprezentowanej przez te podmioty jednostki terytorialnej. W praktyce oznacza to sytuację, w której, *de facto*, politykę proinnowacyjną kreuje się w oparciu o wytyczne UE i bezpośrednie uwzględnienie potrzeb poszczególnych firm i jednostek sfery B+R²³.

1.3. Innowacyjność przedsiębiorstw a funkcjonowanie organizacji sieciowej

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych analizowanie zagadnienia innowacyjności oraz zakresu determinantów innowacji nie może odbyć się bez poruszenia problematyki funkcjonowania organizacji sieciowej. Podmioty ją tworzące stanowią dziś podstawę kreowania **ekosystemów innowacji**, a także wpływają na proces tworzenia przez przedsiębiorstwa ich własnych systemów zarządzania innowacjami.

Dodatkowo, funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w warunkach ograniczonych (z reguły) zasobów oraz ostrej rywalizacji rynkowej (determinowanej skracaniem się cykli życia produktów oraz technologii), wymaga przedefiniowania podejścia ich decydentów do spraw związanych z rozwojem i wprowadzaniem innowacji. W konsekwencji, organizacje powinny podejmować próby poszuki-

²² Szerzej w: Chrzanowski A.R., Głazewska I., *Strategie wykorzystania technologii informacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zarządzanie Zmianami, nr 2/52, 2011, s. 46.

²³ Wnioski współautora rozdziału z realizacji projektu pt. European Collaborative and Open Regional Innovation Strategies – EURIS, realizowanego w ramach Programu INTERREG IVC.

wania oraz wykorzystywania zewnętrznych źródeł zasobów, których nie posiadają, bądź posiadają w stopniu niewystarczającym do osiągnięcia zamierzonych celów ich aktywności rynkowej w tym zakresie. Jest to bezpośrednio związane z wykształceniem się w przedsiębiorstwach zdolności do podejmowania działań z zakresu kooperacji oraz kooperacji, rozumianej jako równoczesne ich współdziałanie i konkurencja. Dotyczy to zarówno współpracy z przedstawicielami sfery B+R, instytucjami okołobiznesowymi, organami administracji rządowej czy samorządowej, jak również z innymi organizacjami z danego sektora. Celem takiej współpracy mogłaby być realizacja poszczególnych etapów procesu innowacyjnego, a wynikiem działań – wprowadzenie na rynek i dyfuzja innowacji.

Ważne jest, by proces współpracy ww. stron odbywał się przy jednoczesnym, aktywnym uczestniczeniu poszczególnych organizacji w budowanie odpowiednich struktur, ułatwiających realizację zamierzonego zadania, poprzez współdziałanie, np. w ramach tworzonych sieci. Identyfikuje się je, ogólnie biorąc, jako:

- zbiór środków (infrastruktura) umożliwiający podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, o ile środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania przez daną sieć²⁴,
- wzajemnie ze sobą współpracującą grupę organizacji (przedsiębiorstw, uczelni, jednostek naukowo-badawczych, instytucji finansujących czy administracji państwowej), która tworzy, zdobywa, integruje i wykorzystuje wiedzę i niezbędne umiejętności do powstania technologicznie złożonej innowacji – w tym przypadku mówi się o sieci innowacji²⁵.

Sieci innowacji, uważa A. Pomykański, projektowane są na podstawie analizy podmiotów innowacyjnych i organizacji odpowiedzialnych za **promowanie innowacji w otoczeniu**²⁶. W tego rodzaju analizie sieci innowacji traktuje się zazwyczaj jako proces interakcji między różnymi jednostkami i instytucjami o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Zarządzanie innowacjami zostaje wtedy oparte nie tylko na tendencji rosnącego umiędzynarodowienia, kreowania, stosowania i rozpowszechniania się technologii, ale także na nowych organizacyjnych formach współdziałania²⁷.

W ujęciu literaturowym każdą sieć można podzielić, ze względu na jej wewnętrzną strukturę, na **sieć horyzontalną i wertykalną**. Przyjmuje się, iż sieci wertykalne, charakteryzujące się relacjami na poziomie klienci – organizacja –

²⁴ Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 432.

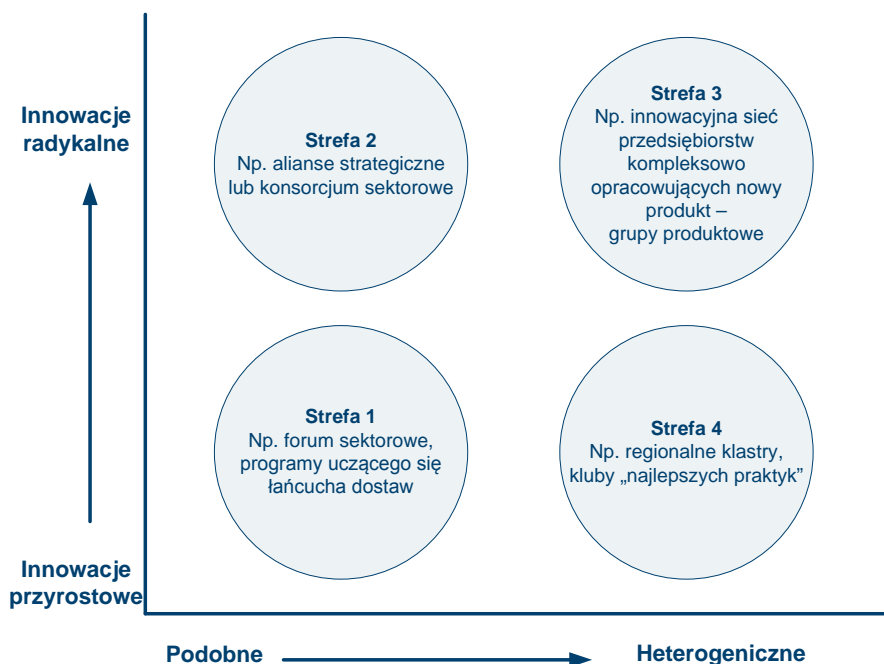
²⁵ Mazurek B., Owczarek K., *Klaster tekstylny-odzieżowy w regionie łódzkim – moda czy konieczność*, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk O. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 110.

²⁶ Szerzej w: rozdział 4 niniejszej monografii.

²⁷ Pomykański A., *Global business networks and technology*, Management, T. 19, No. 1, ss. 46-56.

dostawcy, cechują się zazwyczaj silniejszym oddziaływaniem na produkcję oraz łańcuch wartości dodanej, aniżeli sieci horyzontalne. Te z kolei (sieci horyzontalne) tworzone są pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami z sektorów produkcyjnego i usługowego, instytucjami badawczymi oraz przedsiębiorstwami zajmującymi się transferem innowacji²⁸.

W procesach innowacji, uważa M. Dolińska, wykorzystywana jest wiedza wielu przedsiębiorstw i instytucji jednocześnie współpracujących i konkurujących w sieci. Dzięki kształtowanym pomiędzy nimi relacjom, opartym na przepływie i wspólnym kreowaniu wiedzy wykorzystywanej w procesach innowacyjnych, zwiększa się tempo realizacji poszczególnych faz procesu²⁹.



Rys. 1.1. Różne typy sieci innowacji

Źródło: Pomykalski A., Błażlak R., *Zarządzanie sieciami a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red. nauk.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie*. Kryzys, Difin, Warszawa 2011, s. 132, cyt. za: Tidd J., *Innovation Models, Science and Technology policy Unit of University of Sussex, Tanaka Business School, Imperial College, London 2006, s. 10.*

²⁸ Syta J., *Sieci innowacyjne*, <http://www.gazetainnowacje.pl/innowacje6/strona14.htm>, (dostęp online: 11.07.2016).

²⁹ Por.: Dolińska M., *Sieci innowacji jako źródło wiedzy dla przedsiębiorstw innowacyjnych*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin-Polonia*, t. XLVII, 1, 2013, s. 40.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się jeszcze, jako osobną kategorię, **sieci tworzone w oparciu o wykorzystanie infrastruktury Internetu**³⁰. W publikacji zatytułowanej „Innovation Models, Science and Technology Policy Unit of University of Sussex” J. Tidd wyróżnił i scharakteryzował siedem innych rodzajów sieci innowacji (tabela 1.1). Skoncentrował je wokół czterech rodzajowo stref, bezpośrednio uzależnionych od specyfiki i formy danej innowacji (rys. 1.1³¹).

W zaproponowanym podziale J. Tidd założył, że w pierwszej strefie mamy do czynienia z przedsiębiorstwami cechującymi się zblizoną orientacją rynkową oraz pracującymi, przede wszystkim, nad taktycznymi aspektami innowacji. Przykładem mogą być tutaj fora sektorowe organizacji, skupionych na adaptacji i/lub konfiguracji tzw. „dobrych praktyk” biznesu, rozpatrywanego w kontekście projektowania i realizacji innowacyjnych procesów produkcyjnych. Podstawowym założeniem praktycznego, optymalnego funkcjonowania sieci innowacji, tj. podmiotów skoncentrowanych wokół pierwszej strefy, jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, jawność informacji, rozwój zaufania i przejrzystość współpracy zaangażowanych partnerów, a ponadto **budowanie systemu wrażliwego na jakość projektowania/wdrażania założeń polityki innowacyjnej**.

Druuga strefa koncentruje wokół siebie organizacje z danego sektora, które funkcjonują głównie w formie spółek typu joint ventures, chcą strategicznie ze sobą współpracować; wspólnym celem ich współdziałania ma być prowadzenie badań rynkowych na rzecz innowacji, a zatem w rezultacie kreowanie nowych produktów/projektów oraz nowych koncepcji kształtowania optymalnego przebiegu architektury procesów biznesowych. Charakterystyczną cechą sieci innowacji, określających wspomniany obszar, jest więc uzależnienie aktywności biznesowej partnerów sieci od: poziomu i jakości przekazywanej wiedzy, a także podziału odpowiedzialności i ryzyka pomiędzy poszczególne organizacje.

Trzecia oraz czwarta strefa cechuje się wysokim zróżnicowaniem wewnętrznym profilu funkcjonujących w niej organizacji; reprezentują one często odmienny poziom organizacji pracy oraz posiadają specyficzne zasoby wiedzy, niezbędnej do przeprowadzania procesów innowacyjnych. Sieci innowacji są częściej wykorzystywane przez większe przedsiębiorstwa, gdyż mają lepsze możliwości do samorozwoju, co jest zdeterminowane dostępem do większych zasobów³². Ponadto w przypadku sieci innowacji funkcjonujących w tych obszarach, identyfikuje się wysoki poziom ryzyka, wobec czego istotne jest ustanowienie jasnych zasad współdziałania interesariuszy, a także wyznaczania, adekwatnych do ich potencjału i możliwości realizacji, obszarów zarządzania procesem innowacyjnym.

³⁰ Por.: Tidd J., *Innovation Models, Science and Technology policy Unit of University of Sussex*, Tanaka Business School, Imperial College, London 2006, ss. 9-12.

³¹ Tamże.

³² Stanisławski R., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2013, ss. 138-139.

Tabela 1.1. Rodzaje aktywności interesariuszy w ramach poszczególnych rodzajów sieci innowacji

Typ sieci innowacji	Rodzaj aktywności interesariuszy
Konsorcjum przedsiębiorstw na rzecz realizacji procesu rozwoju nowego produktu	Współdzielenie się wiedzą, w kontekście identyfikacji istniejących perspektyw rozwoju biznesu i wprowadzenia na rynek innowacyjnego produktu/procesu (np. podjęcie współpracy w ramach tzw. grup produktowych)
Forum sektorowe przedsiębiorców	Dzielenie się partnerów doświadczeniem praktycznym, w odniesieniu do identyfikacji szansy absorpcji i rozwoju innowacyjnych „dobrych praktyk” w biznesie, charakterystycznym dla danego sektora bądź grupy produktowej, np. tworzenie forum dyskusyjnego (tzw. platformy wiedzy)
Konsorcjum przedsiębiorstw na rzecz rozwoju nowej technologii	Uczenie i dzielenie się wiedzą w zakresie identyfikacji nowych, tzw. wschodzących technologii
Wschodzące standardy	Odkrywanie i ustanawianie standardów wokół realizowanych (<i>ex post</i> i <i>ex ante</i>) inicjatyw technologicznych, np. zdobywanie certyfikatów, patentów
Uczący się łańcuch dostaw	Rozwój „dobrych praktyk” i dzielenie się nimi z innymi partnerami, np. dotychczasowym doświadczeniem, wynikającym z realizacji czynności, związanych z opracowaniem i wdrażaniem koncepcji rozwoju nowego produktu wzdłuż tzw. łańcucha wartości dostaw wiedzy
Klaster	Regionalne skoncentrowanie się przedsiębiorstw – organizacyjne i merytoryczne oraz jednostek sfery B+R, jednostek otoczenia biznesu i innych podmiotów rynkowych w celu wspólnego poszukiwania szans pomnażania kapitału, wykorzystując tzw. efekt synergii
Sieć „tematyczna” przedsiębiorstw	Zbiór przedsiębiorstw, których celem jest partycypowanie w procesie pozyskiwania kluczowych technologii na rzecz reprezentowanej aktywności biznesowej i/lub w celu ich dalszej odsprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tidd J., *Innovation Models, Science and Technology policy* Unit of University of Sussex, Tanaka Business School, Imperial College, London 2006, s. 10.

J. Cygler, stosując kryterium identyfikacji powiązań organizacji wewnątrz sieci, wymienia jedynie istnienie dwóch typów struktur sieciowych³³.

Pierwszym z nich są **sieci zdominowane**, charakteryzujące się występowaniem rozwiązań w zakresie outsourcingu. W tym przypadku przedsiębiorstwo, poprzez zawieranie aliansów strategicznych z innymi organizacjami, przerzuca

³³ Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, ss. 156-157.

na nie odpowiedzialność za realizację poszczególnych funkcji łańcucha wartości. W praktyce, działania te polegają na tworzeniu przez organizację dominujących związków z firmami satelickimi, głównie w formie współpracy typu joint ventures lub przy mniejszościowym wykupie innych podmiotów, wraz z ich powiązaniem licencyjnymi. Natomiast drugim typem sieci, zdaniem J. Cygler, są **sieci tworzone przez równorzędnych partnerów biznesowych**; ich cechą szczególną jest istnienie silnych powiązań podmiotów zaangażowanych w sieć oraz współpraca w różnorodnych konfiguracjach podmiotowych³⁴.

Kolejne podejście, w zakresie teorii klasyfikacji sieci innowacji, prezentuje w swojej publikacji Z. Olesiński. Wymienia on, zgodnie z ujęciem P. Boulanger, następujące rodzaje sieci innowacji³⁵:

- **sieci zintegrowane**, stanowiące zbiór składający się z rozpoznanych jednostek, tzn. przedstawicielstw, zakładów, filii, które prawnie bądź finansowo należą do jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego,
- **sieci skorelowane**, stanowiące wszelkie zgrupowania osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę swoich potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokojenia. W tym przypadku można mówić o spółdzielniach, stowarzyszeniach itp.,
- **sieci kontraktowe**, opierające się na umowach koncesyjnych bądź franchisingowych zawieranych pomiędzy stosunkowo niezależnymi partnerami,
- **sieci stosunków bezpośrednich**.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że **rozwój sieci innowacji**, w ramach współpracy poszczególnych organizacji, **sprzyja zwykle rozwojowi każdej organizacji z osobna**. Niemniej jednak w początkowym okresie rozwoju struktury sieci należy położyć szczególny nacisk na jej elastyczność oraz otwartość³⁶, skłonność partnerów do podejmowania ryzyka oraz funkcjonowania w warunkach niepewności. Podyktowane jest to zauważalnym i jednoznacznym wpływem sieci na innowacyjność poszczególnych przedsiębiorstw, co uzewnętrznia się m.in. poprzez:³⁷

- ułatwianie dostępu do zewnętrznej wiedzy, pochodzącej od podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w daną sieć,
- pozyskanie dodatkowego źródła informacji od podmiotów spoza sieci, lecz współpracujących z firmami i organizacjami należącymi do danej sieci,
- zwiększenie dynamiki rozwoju danego przedsiębiorstwa, będące skutkiem pozytywnego współzawodnictwa, kooperacji i kooperacji,

³⁴ Tamże.

³⁵ Olesiński Z., *Zarządzanie w regionie Polska-Europa-Świat*, Difin, Warszawa 2005, s. 83.

³⁶ Tamże, s. 84.

³⁷ Por.: Syta J., *Sieci ...*, dz. cyt., <http://www.gazetainnowacje.pl/innowacje6/strona14.htm>.

- redukcję ryzyka selektywnego użycia i transferu wiedzy wpływającej na rozwój innowacji poprzez wspomaganie identyfikacji i szersze możliwości wykorzystania wiedzy pokrewnej, zgromadzonej w zasobach sieci; bowiem, im sieć jest większa, tym potencjalnie wzrasta wielkość jej zasobów wiedzy oraz powiększa się zdolność jej absorpcji poprzez dany podmiot.

Z punktu widzenia specyfiki i złożoności prowadzonych dotychczas rozważań zasadne jest, by, obok pojęcia „sieć innowacji”, uwzględnić w niniejszym rozdziale także interpretację określenia „**organizacja sieciowa**”. Ogólne rzecz biorąc, jest to struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw, nie powiązanych kapitałowo, o charakterze kooperacyjnym³⁸ (rys. 1.2), jak również organizacja, której podmioty powiązane są ze sobą zależnościami występującymi na różnych płaszczyznach. Zgodnie z poglądem M. Perry’ego wspomniane zależności mogą być zarówno wymuszone, jak i zachodzić za obopólną zgodą uczestników organizacji sieciowej. Zależności te przejawiać się mogą jako³⁹:

- zależności organizacyjne – poprzez posiadanie praw własności spółek uczestniczących w sieci,
- zależności rynkowe – jako zależności na płaszczyźnie klient – dostawca,
- zależności regionalne – bliskość siedzib firm czy wspólny obszar działania,
- zależności nieformalne – powiązania rodzinne, polityczne itp.

Zdaniem S. Lachiewicza, istotą funkcjonowania organizacji sieciowej jest „uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, przy czym efekt ten osiąga się przez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii sieci”⁴⁰. Autor cytowanego sformułowania podkreśla fakt istnienia w literaturze przedmiotu rozmaitych interpretacji istoty pojęcia.

Jedną z nich jest koncepcja, przedstawiona przez J. Brysona, P. Wooda oraz D. Keeble’a, zgodnie z którą wyróżnia się trzy rodzaje sieci⁴¹:

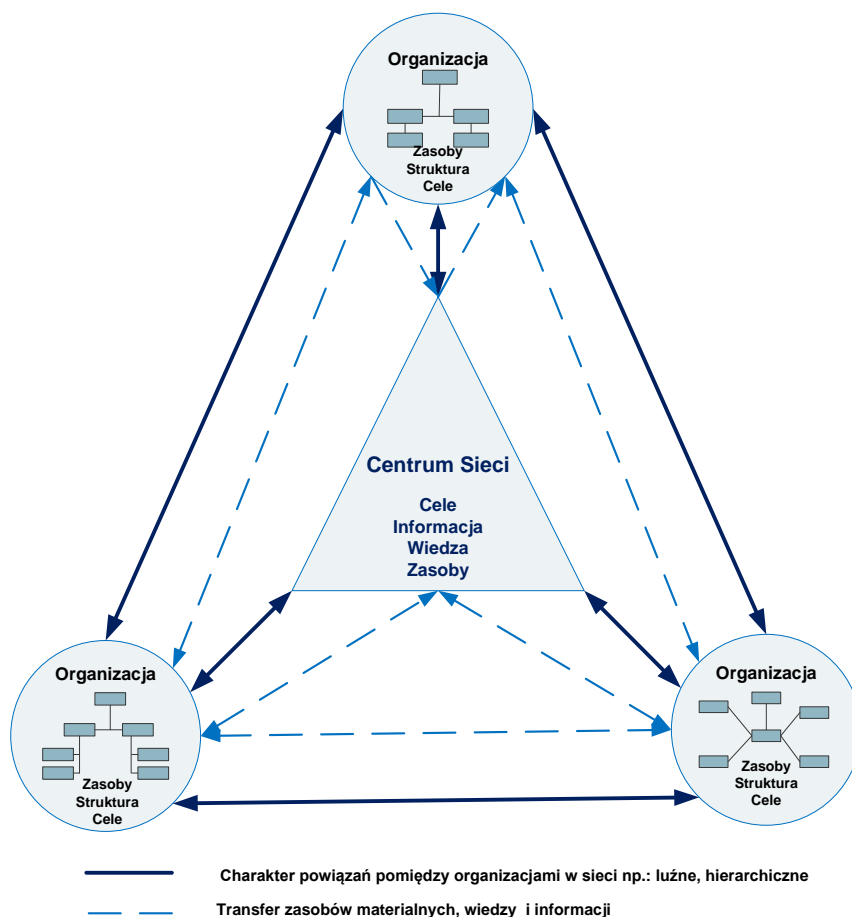
- popytowe – odnoszące się do powiązań firmy z klientami, do pozyskiwania nowych dziedzin i utrzymywania kontaktów z klientami,
- podażowe – dotyczące powiązań kooperacyjnych, wykorzystywanych w procesie dostarczania wyrobów bądź usług,
- wspomaganie – odnoszące się do relacji wsparcia w układach partnerskich.

³⁸ Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006, s. 16.

³⁹ Tamże, s. 17.

⁴⁰ Szerzej w: Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 8.

⁴¹ Tamże, s. 17.



Rys. 1.2. Schemat funkcjonowania organizacji sieciowej

Źródło: Błażlak R., *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Owczarek K. (red.), *Klaster w gospodarce regionu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 31.

Kolejny sposób klasyfikacji organizacji sieciowych zaproponował w literaturze przedmiotu A. Jurga. Autor wyróżnił następujące ich rodzaje⁴²:

- **łańcuch dostawców**, czyli sieci poddostawców będących określonymi ogniwami łańcucha wytwórczego, skupionych wokół producenta wyrobu finalnego (kreatora sieci),
- **sieci typu „gwiazda”**, tworzonych w celu realizacji długoterminowych i najczęściej niepowtarzalnych projektów gospodarczych; koordynator sieci tego typu posiada silną pozycję lidera. W tym przypadku dobiera się komplementarnych partnerów, zarządza przyjętym budżetem na realizację projektu oraz intuicyjnie rekonfiguruje partnerów w sieci,

⁴² Tamże.

- **sieć typu „Peer-to-Peer”**, oparta na systemie komunikacji i koordynacji według zasady „każdy z każdym” i na personalnych związkach uczestników sieci; koordynator sieci inicjuje jej powstanie i odpowiada za dobór uczestników, zawiera kontrakty z odbiorcami, reprezentuje sieć na zewnątrz i odpowiada za sprzedaż produktów.

Rozwój znaczenia występowania sieciowych form powiązań organizacji w obszarze kształtowania ich innowacyjności oraz powszechność wykorzystania Internetu w ich praktyce gospodarczej sprawiły, iż organizacje sieciowe przybrały jednocześnie wirtualny swój wymiar – powstały bowiem **wirtualne organizacje sieciowe**. Bogaty zbiór definicji związanych z tą formą organizacji współpracy podmiotów rynkowych przedstawia J. Cygler. Za organizację wirtualną powinno uważać się według⁴³:

- J. C. Jarillo – organizację, w której jedna z firm przyjmuje rolę głównego kontrolera, organizującego przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi, niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokojenie oczekiwań ostatecznych klientów,
- W.E. Bakera – układ związków między firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającym możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci,
- M. Castellsa – organizację, która uzależniona jest od możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa,
- J.B. Quinna – organizację, nazwaną pajęczynową (spider web organization), funkcjonującą przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych, preferującą niesformalizowane powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami wchodzącymi w skład organizacji sieciowej, gdzie centrum sieci zbiera i dystrybuuje informację zebraną od podmiotów sieciowych, przyjmując tym samym rolę koordynatora transferu aktywów niematerialnych i materialnych, przy możliwości dopuszczania bilateralnych kontaktów podmiotów sieci, z wyłączeniem ośrodka centralnego,
- N. Nohria i S. Ghoshala – taką organizację, która posiada następujące cechy: transfer zasobów pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć oraz zróżnicowanie powiązań między podmiotami – od hierarchicznych, poprzez związki o charakterze hybrydowym (w szczególności, aliance strategiczne), aż po luźne kontakty rynkowe, cechujące się ograniczoną rolą centrali, ze względu na znaczną niezależność organizacji wchodzących w skład danej sieci. Jest to zauważalne na poziomie sieci międzynarodowych. Trzecią cechą jest ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację, co związane jest z różnymi

⁴³ Por.: Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współpracy przedsiębiorstw*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, ss. 147-150.

i niezależnie przyjętymi od siebie, celami i strategiami poszczególnych organizacji oraz ich konstelacji. Ostatnią, czwartą cechą jest tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych, zarówno o formalnym, jak i nieformalnym ich charakterze.

Na zakończenie powyższych rozważań pokreślić należy rolę, jaką odgrywa tzw. **koordynator sieci, in. jej broker**, bez aktywności którego trudno byłoby mówić o istnieniu **zintegrowanych połączeń sieciowych między wszystkimi jej interesariuszami**. Zdaniem M. Brzezińskiego do funkcji przypisywanych koordynatorowi sieci należą⁴⁴:

- stworzenie pomysłu i inicjowanie organizacji sieciowej,
- identyfikacja kluczowych kompetencji i projektowanie mapy procesów,
- dobór partnerów gospodarczych,
- przydział procesów poszczególnym partnerom według kryterium posiadanych kompetencji,
- administrowanie, koordynacja i zapewnienie sprawnej wymiany informacji w strukturze sieciowej,
- zapewnienie procesu dostarczania produktu (usługi) do klienta,
- rozliczenie transakcji z klientami zewnętrznymi oraz pomiędzy uczestnikami wewnętrznymi,
- utrzymanie spójności struktury sieciowej oraz wysokiego poziomu aktywizacji uczestników sieci,
- kreowanie tożsamości i kultury organizacyjnej sieci,
- monitorowanie procesów i działalności struktury sieciowej,
- nawiązywanie nowych form współpracy oraz umożliwienie dostępu do zwiększonych zasobów finansowych i informacyjnych.

W sieciach innowacji tworzy się zatem nowy typ zasobów ludzkich zorientowanych bardziej na kreatywność, wiedzę i innowacyjność oraz rozproszony układ komunikacyjny, spowodowany szybkimi rekonfiguracjami struktur sieciowych, zmieniającymi również charakter interakcji międzyludzkich, uważa M. Brzeziński⁴⁵. Dynamika zmian i przeobrażeń zachodzących obecnie w otoczeniu organizacji determinuje charakter ich działań rynkowych, szczególnie w zakresie poszukiwania źródeł pozyskiwania przewagi nad konkurencją

1.4. Uwarunkowania budowy i funkcjonowania ekosystemu innowacji

Inteligentne organizacje, wykorzystując swój innowacyjny potencjał, muszą uwzględniać współcześnie w swej działalności szereg uwarunkowań, wewnętrznych i zewnętrznych, umożliwiających im odniesienie spektakularnych sukcesów w określonej przestrzeni geograficznej. Jedną z możliwości, mogących

⁴⁴ Brzeziński M., *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Difin, Warszawa 2015, s. 159.

⁴⁵ Szerzej w: Tamże, s. 160 i kolejne.

wspierać decyzje przedsiębiorców na ich tzw. „ścieżce innowacyjnej”, stanowi **ekosystemowe podejście interesariuszy zaangażowanych w proces twórczy**, którego efektem ma być innowacja.

Zdaniem M.G. Russella⁴⁶, w podejściu kreowania innowacji poprzez tzw. ekosystem, wykorzystuje się wieloaspektową naturę innowacji; działania w tym zakresie mogą się uwidaczniać na wielu różnych poziomach ich generowania, np. krajowym, regionalnym, lokalnym, czy technologicznym, sektorowym albo branżowym. Złożoność architektury projektowania i przebiegu danego procesu innowacji narzuca zwykle podmiotom rynkowym konieczność dysponowania odpowiednim zbiorem danych i informacji na rzecz jego praktycznego urzeczywistnienia; transfer wiedzy, wymiana poglądów i doświadczeń, uczenie się na własnych błędach przez wszystkich „aktorów innowacji” to podstawa tworzenia odpowiednich układów i zależności między nimi. Ponadto nie sposób pominąć w tym względzie relacji, występujących pomiędzy innowacyjną organizacją (reprezentowaną przez nią gałąź przemysłu) a innymi podmiotami rynkowymi, jak np. podmioty reprezentujące sferę nauki oraz organy administracji publicznej. Ich konfiguracja tworzy tzw. **model Tripel Helix** (in. potrójną helisę)⁴⁷.

Takie podejście stwarza ww. interesariuszom możliwość dokonania identyfikacji siły i charakteru interakcji zachodzących pomiędzy wszystkimi uczestnikami, wskazania istotnych determinant realizacji procesów innowacji, z punktu widzenia perspektyw rozwoju organizacji w określonej przestrzeni rynkowej. Jednocześnie ma wpływ na kształtowanie się modeli biznesu w obszarze kreowania i dostarczania wartości dla klientów docelowych, a także kształtowania kultury organizacji, również organizacji sieciowej.

Stąd **ekosystem innowacji** można definiować jako zbiór powiązań, zachodzących pomiędzy różnymi podmiotami, oscylujących wokół realizacji konkretnego wyzwania, współpracujących ze sobą w celu dostarczenia kompleksowych rozwiązań dla ich adresatów⁴⁸. Zasadniczo, taki ekosystem tworzony jest przez te wszystkie organizacje, których wspólnym wyzwaniem jest **rozwój poprzez innowacje**⁴⁹. Utworzoną grupę powiązań cechuje symbioza wewnętrzna, nie tylko w zakresie posiadanych zasobów techniczno-technologicznych, w tym

⁴⁶ Russell M.G., Still K., Huhtamaki J., Runens C.Yu,N., *Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration*, Triple Helix 9 Scientific Committee, http://www.leydesdorff.net/th9/3NWFYZH9_Russell.pdf, s. 5 (dostęp online: 20.04.2015).

⁴⁷ Barańska-Fischer M., *Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych*, [w:] *Ekonomiczne Problemy Usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 596, nr 56, 2010, ss. 26-32.

⁴⁸ Por.: Kastalli I.V., Neely A., *Collaborate to Innovate, How Business Ecosystems Unleash Business Value*, Cambridge University, s. 4, www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Collaborate_to_Innovate-ecosystems-final.pdf, (dostęp online: 22.12.2016).

⁴⁹ Błażlak R., Mazurek B., *Ekosystem innowacji a system zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 1209, z. 65, 2016, s. 33.

wiedzy, ale również w obszarze ponoszonej odpowiedzialności za realizację procesów rozwoju, absorpcji czy komercjalizacji innowacji⁵⁰.

Z kolei, pojęcie „**globalny ekosystem innowacji**” jest definiowane jako zbiór zależności powstałych i zachodzących, nie tylko w obszarze organizacji, ale również w architekturze całego sektora gospodarki; reprezentujące go podmioty współdziałać mają ze sobą w taki sposób, aby ich zasoby wiedzy mogły zostać odpowiednio wykorzystane i urzeczywistnione pod postacią konkretnej nowości rynkowej. Stąd też, aby móc określić, z punktu widzenia potrzeb rynku, możliwości i zakres działania ekosystemu innowacji, niezwykle istotne wydaje się być, dla interesariuszy zaangażowanych w procesy innowacyjne, uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania⁵¹:

- W jaki sposób organizacje, przede wszystkim przedsiębiorstwa, powinny pozyskiwać zewnętrzną wiedzę oraz inne zasoby celem ich absorpcji do realizacji własnych procesów biznesowych, w tym procesów rozwoju nowych produktów?
- Jaką rolę, w tak ujętym ekosystemie, powinni pełnić naukowcy, albo szerzej, jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe oraz jak powinny być one zorganizowane?
- Jakie zadania powinny realizować jednostki samorządowe oraz jednostki otoczenia biznesu celem wsparcia przedsiębiorstw w zakresie absorpcji i komercjalizacji innowacji?
- Jakie należałby zastosować narzędzia wsparcia innowatorów, aby ułatwić organizacjom pozyskiwanie wiedzy w zakresie właściwej identyfikacji trendów rynkowych, czy ustalania optymalnych ścieżek rozwoju swojego biznesu?

Zdaniem ekspertów – naukowców z Uniwersytetu w Cambridge, ekosystem innowacji tworzą organizacje⁵²:

- ze świata wiedzy (szkoły wyższe) i kapitału (venture capital, private equity),
- wykorzystujące swoją wielkość (duże firmy, korporacje), działające w niszach rynkowych oraz organizacje – innowatorzy,
- posiadające infrastrukturę (np. transport), system networking (np. agencje rozwoju, jednostki otoczenia biznesu), koordynatorzy działań (np. parki technologiczne),
- huby, w tym huby innowacji.

Hub innowacji jest postrzegany jako mechanizm, ułatwiający generowanie interakcji pomiędzy istniejącym obszarem wiedzy a sposobem/sposobami jej aplikacyjnego wykorzystania przez organizacje na rzecz kreowania innowacji.

⁵⁰ Szerzej w: Fransman M., *Models of Innovation in Global ICT Firms: The Emerging Global Innovation Ecosystems*, JRC science and policy report, University of Edinburgh, Edinburgh 2014, s. 15.

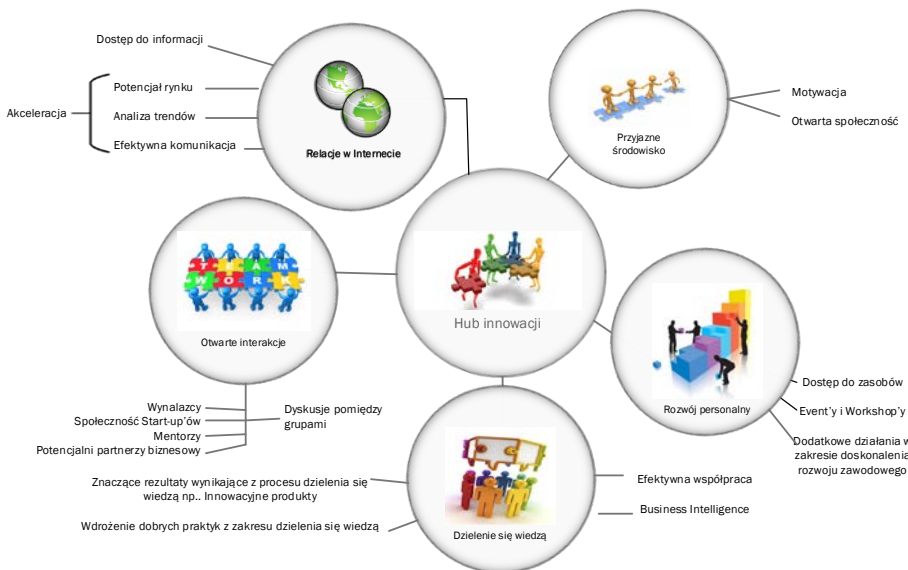
⁵¹ Tamże.

⁵² Tamże, ss. 4-5.

Polega to na tworzeniu nowych lub wzmocnieniu dotychczas istniejących ukła-
dów powiązań między podmiotami, które są zaangażowane w procesy innowa-
cyjne w sieci. Struktura ta powinna ułatwiać im wzajemne komunikowanie
i uczenie się, nie tylko w ramach współpracy podmiotów reprezentujących huba
innowacji, ale również poza nim.

Jedną z charakterystycznych cech tej struktury jest bowiem to, że hub obej-
muje swoim zasięgiem nie tylko poszczególne organizacje włączone
w procesy rozwoju innowacji, ale również ich otoczenie, przejmując tym samym
rolę mediatora w obszarze transferu zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej do/z
otoczenia. Dlatego hubem innowacji mogą być np. inkubator, park techno-
logiczny, centrum nauki i transferu technologii, specjalnie utworzony organ
reprezentujący sektor administracji publicznej lub też inna instytucja, np. uczel-
nia wyższa.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne podejście autorów opracowań do
samej analizy istoty zagadnienia „hub innowacji”. Niektórzy z nich są skłonni
uważać za hub pojedynczą organizację, inni zaś podchodzą do interpretacji za-
gadnienia podobnie jak do filozofii funkcjonowania organizacji sieciowej⁵³.
Przykład schematu huba innowacji został zamieszczony na rys. 1.3.



Rys. 1.3. Model Huba innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mac-Jordan D. *African Innovation Hubs Promoting Innovation & Technology on the Continent*, <https://futurechallenges.org/local/african-innovation-hubs-labs-promoting-technology/> (dostęp online: 13.11.2016).

⁵³ Šinkovec B., *Building Knowledge Economy through Innovation Ecosystem: The Role of Innovation Hubs*, Draft Analytical Compendium, KEN Forum 2014, Brussels 2014, s. 2.

Stąd też, aby można było mówić o danym ekosystemie, powinno się w pierwszej kolejności dokonać mapowania, czyli weryfikacji potencjału i zdolności stron – podmiotów, które mogłyby, poprzez wniesienie pożądaných wartości, np. wiedzy, kapitału i innych zasobów, stać się uczestnikami danej struktury ekosystemu. Następnie należałoby zweryfikować ich modele biznesu, np. sposoby dostarczania tych wartości oraz określić zakres ich możliwości oraz kompetencji, które są niezbędne, aby dana organizacja mogła realizować cele stawiane przed danym ekosystemem. Co więcej, aby móc mówić o danym ekosystemie, z punktu widzenia rozwoju jego innowacyjności, powinno się określić zakres jego funkcjonowania w obszarze⁵⁴:

- roli i zakresu działania danego ekosystemu (firma, branża, organizacja sieciowa, region, kraj),
- analizy relacji i powiązań zachodzących pomiędzy uczestnikami ekosystemu,
- identyfikacji przepływu finansowania działań uczestników ekosystemu, jak również⁵⁵:
- luk w obszarze identyfikacji poziomu innowacyjności uczestników ekosystemu oraz realnych możliwości ich wyrównania – przeprowadzenia audytów innowacyjności,
- wskazania nowych obszarów podnoszenia poziomu innowacyjności poszczególnych podmiotów,
- tworzenia mechanizmów, pozwalających usprawniać procesy absorpcji i dyfuzji innowacji.

Właściwym sposobem tworzenia optymalnie funkcjonujących ekosystemów innowacji wydaje się być takie podejście decydentów organizacji, w którym uwzględnia się nie tylko oddziaływanie proinnowacyjnej polityki Unii Europejskiej na ich działalność, ale również polityk regionalnych, jak i wynikających z ich aplikacji konsekwencji w obszarze kształtowania ich założeń.

Z tego punktu widzenia, przez **ekosystem innowacji** należy rozumieć zbiór idei organizacji, istniejących polityk i regulacji, które determinują ich decyden-tom kierunki działania, wpływają na ich wyniki/rezultaty (ich efektywność) oraz wyznaczają stopień konkurencyjności organizacji, będący rezultatem wdrożenia i komercjalizacji innowacji.

Zadaniem, tak zdefiniowanego, ekosystemu innowacji jest umożliwienie jego interesariuszom możliwości tworzenia odpowiednich rozwiązań systemowych; dzięki ich udanemu wdrożeniu będą oni mogli odnieść rynkowy, spektakularny sukces, przykładowo, w szerszej niż dotychczas skali, np. części całego świata/kontynentu/państwa/regionu.

⁵⁴ Tamże.

⁵⁵ Opracowanie własne na podstawie: Kastalli I.V., Neely A., Collaborate to Innovate, How Business Ecosystems Unleash Business Value, Cambridge University s. 5, www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Collaborate_to_Innovate-ecosystems-final.pdf (dostęp online: 22.12.2016).

Decydenci niemal każdej jednostki terytorialnej, muszą tworzyć odpowiednie warunki do prowadzenia aktywności biznesowej dla istniejących, w jej granicach terytorialnych, podmiotów rynkowych, aby te wykazywały rosnące zainteresowanie ciągłym projektowaniem i wdrażaniem na rynek innowacji, ich promocją i upowszechnianiem i to nie tylko w reprezentowanym środowisku, ale i poza nim. Stąd też zasadne jest empatyczne podejście do problemu wszystkich stron – znalezienie kompromisu, wzajemna życzliwość i zaufanie. Rezultat tych działań – konkretna **innowacja powinna być postrzegana**, przez wszystkie zaangażowane w proces jej tworzenia podmioty rynkowe, **jako interaktywny system kreowania wartości dla zainteresowanych nią odbiorców** – adresatów danej oferty⁵⁶.

W tym celu Unia Europejska zarekomendowała decydującym poszczególnych krajów członkowskich poddanie ocenie następujących kwestii, związanych z realizacją procesów innowacyjnych przez reprezentujące je organizacje, jak np.⁵⁷:

- kreowanie zdolności w zakresie optymalnego zarządzania złożonym procesem innowacji na wielu płaszczyznach,
- rozważenie możliwości zmiany skali swej aktywności, np. z regionalnej na globalną,
- stosowanie podejścia oddolnego w zakresie analizy możliwości ochrony strategicznych kompetencji i orientacji rynkowych organizacji,
- uwzględnianie, w swej strategii, możliwości/ewentualności konieczności przeprojektowywania stosowanych dotychczas narzędzi zarządzania,
- prowadzenie analiz współpracy nauki z biznesem i mechanizmów jej oceny,
- prowadzenie studiów w obszarze oceny oddziaływania organizacji na swoją konkurencyjność,
- monitorowanie relacji występujących między interesariuszami na różnych poziomach zarządzania biznesem oraz pomiędzy sektorami gospodarki,
- stwarzanie warunków/możliwości pobudzania przedsiębiorczości,
- ułatwianie społecznej akceptacji innowacji.

Uzyskane dane empiryczne powinny prowadzić decydentów przedsiębiorczych organizacji do opracowania strategicznych wniosków, zawierających odpowiedzi na następujące pytania⁵⁸:

- Czy znajdzie się popyt na ich innowacyjne produkty?
- Czy możliwe jest realizowanie badań rynkowych w oparciu o uznane standardy światowe?

⁵⁶ High Level Group on Innovation Policy Management, Raports & Recommendations, June 2013 s. 12,

http://www.highlevelgroup.eu/sites/default/files/download/file/130088%20EPPA_HLG%20REPORT.pdf (dostęp online: 13.11.2016).

⁵⁷ Tamże, s. 14.

⁵⁸ Tamże.

- Jakie są ogólne potrzeby rynku w zakresie innowacji oraz stopnia ich konkurencyjności?
- Które z istniejących, dla przedsiębiorców – innowatorów, regulacji prawnych muszą zostać poprawione, których interpretację należy poprawić, a które powinny zostać całkowicie wyeliminowane?

Ponadto specjaliści z **High Level Group on Innovation Policy Management z Brukseli**⁵⁹, podkreślając znaczenie klastrów dla rozwoju gospodarki regionu oraz budowy ekosystemów innowacji, stwierdzili, że głównym obszarem zainteresowania decydentów organizacji, skupionych w strukturze klastrów, powinny być: **rynek oraz potrzeby społeczne**. Należy je, rzecz jasna, postrzegać w kontekście istniejących możliwości przedsiębiorców w zakresie urzeczywistniania swoich umiejętności, kreatywności, zdolności oraz posiadanego wyposażenia i technologii oraz reprezentowanych tradycji społeczno-kulturowych.

Z kolei przedstawiciele sieci Europejskiego Partnerstwa na rzecz Innowacji (EIP – European Innovation Partnerships⁶⁰) uważają, że działania wszystkich interesariuszy – uczestników procesów innowacyjnych w gospodarce powinny zostać przekształcone/uprofilowane tak, by odzwierciedlały w pełni ich zaangażowanie biznesowe oraz by zapewniały respektowanie wymogów związanych z koniecznością⁶¹:

- realizacji podejścia rynkowego, wynikającego z analizy struktury istniejących potrzeb przedsiębiorstw lokalnych i społeczności,

⁵⁹ To niezależna grupa ekspertów (reprezentują oni m.in. instytucje tzw. wysokiego szczebla zjednoczonej Europy, rządy poszczególnych krajów członkowskich, sferę biznesu i środowisko akademickie), utworzona w celu wypracowania planu przeprowadzenia konkretnych reform i podejmowania nowych działań, ukierunkowanych na ulepszenie systemu wsparcia innowacji w Europie), [w:] <http://www.highlevelgroup.eu/en> (dostęp online: 20.11.2016).

⁶⁰ **Europejskie Partnerstwo na rzecz Innowacji (EIP)** to nowe podejście interesariuszy do realizacji badań na rzecz innowacji w strukturze UE. EIP, koncentrując się na korzyściach społecznych i szybkiej modernizacji powiązanych wzajemnie sektorów gospodarki i rynków, powinno funkcjonować w całym łańcuchu B+R innowacji, angażując wszystkie zainteresowane działaniami podmioty, zarówno na szczeblu krajowym, jak i regionalnym UE. Ma to na celu: a. zwiększenie wysiłków poszczególnych podmiotów w zakresie prowadzenia badań i rozwoju, b. koordynowanie inwestycji w przewidywanie i przyspieszanie tempa wdrożenia niezbędnych regulacji prawnych i standardów oraz zwiększanie nacisku na sferę „popytu”, w szczególności poprzez lepsze skoordynowanie zamówień publicznych w taki sposób, by wszelkie **przełomowe innowacje zostały szybko wprowadzone na rynek** regionalny, krajowy i europejski. Organizacja, zamiast realizować powyższe czynności samodzielnie, jak ma to miejsce obecnie, ma możliwość zaangażowania w proces swoich partnerów; celem podejścia EIP jest zatem skrócenie czasu projektowania i wdrożenia na rynek docelowy danej innowacji, http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=eip (dostęp online: 22.10.2016).

⁶¹ Opracowanie na podstawie *High Level Group on Innovation Policy Management, Reports & Recommendations*, June 2013, s. 16.

- realizacji, w skoordynowany i spójny sposób, aktywności w zakresie badań i rozwoju w całym łańcuchu powstawania innowacji,
- tworzenia interakcji pomiędzy partnerami,
- gwarantowania udziału europejskim i regionalnym specjalistom ze świata nauki i biznesu.

Z kolei, naukowcy z kalifornijskiego Uniwersytetu w Berkeley (skrót.: UC Berkeley), najstarszego i najważniejszego spośród dziesięciu istniejących tam kampusów, podkreślają, że zasadniczym wymogiem utworzenia dobrze funkcjonującego ekosystemu innowacji jest to, że organy administracyjne regionów powinny zwrócić, w ujęciu horyzontalnym, szczególną uwagę na możliwość zwiększania/rozszerzania zakresu współpracy ponadregionalnej. Podejście to jest również eksponowane przez Unię Europejską, która zakłada pełne wykorzystanie tzw. **inteligentnych specjalizacji regionów**, zawartych w dokumentach pt. „Regionalne Strategie Innowacji”, które opracowano dla poszczególnych jednostek przestrzennych⁶².

Ponadto należałoby również rozważyć zasadność uruchomienia dofinansowywania budowy, czy wręcz sfinansowania od podstaw/stworzenia tzw. **Centr Rozwoju Innowacji**, ukierunkowanych bezpośrednio na komercjalizację wyników prac badawczo-rozwojowych, aniżeli pracy pojedynczych laboratoriów, nienastawionych na komercjalizację rezultatów swoich prac z zakresu B+R. Ponadto z punktu widzenia potencjalnych korzyści dla gospodarki regionów, powinno się:

- inwestować w postawianie nowych obiektów/miejsc, zbliżonych swoją funkcjonalnością i charakterem do funkcjonowania inkubatorów przedsiębiorczości, ale ukierunkowanych na obsługę wszystkich przedsiębiorców, przejawiających skłonność generowania innowacji, nie tylko w obszarze tzw. „wysokich technologii”,
- tworzyć przyjazne rozwojowi innowacyjności i przedsiębiorczości regulacje prawne,
- próbować obniżyć ryzyko związane z wdrażaniem i wprowadzaniem na rynek innowacji, szczególnie w obszarze finansów, poprzez np. tworzenie mechanizmów finansowania start-upów, kojarzenie potencjalnych przedsiębiorców z prywatnymi inwestorami typu Business Angels czy Venture Capital.

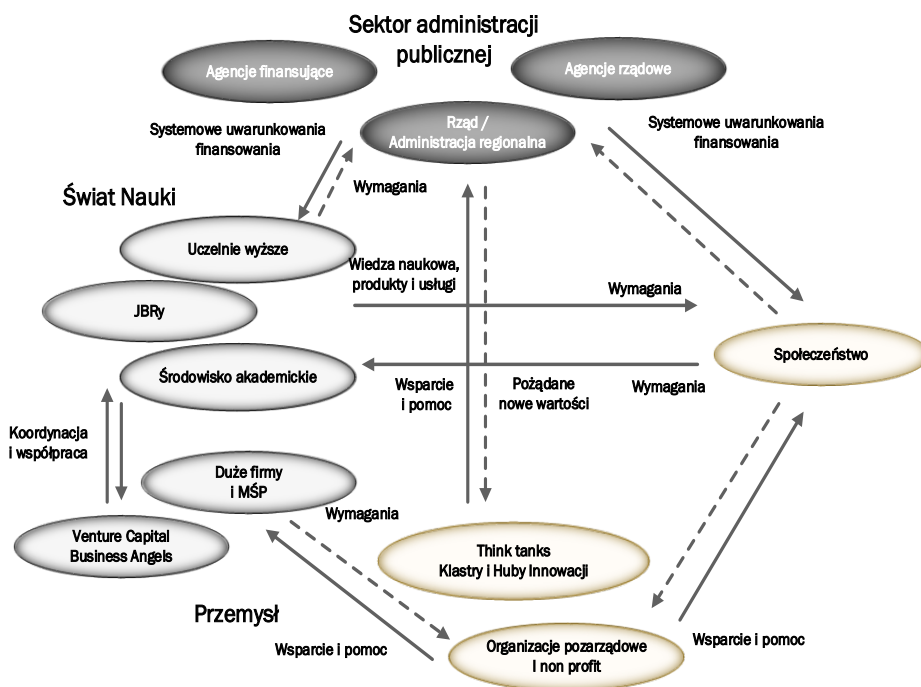
Kolejnym, istotnym czynnikiem, eksponowanym przez specjalistów w tym temacie, jest konieczność profilowania przez każdy region, adekwatnego do architektury potrzeb rynku pracy, kierunków kształcenia i edukacji społeczeństwa. Strukturyzowanie polityki regionalnej w tym zakresie powinno być na trwałe wpisane w realizację **tzw. dobrych praktyk społecznych/środowiskowych** oraz być zgodne z tradycją, wartościami i kulturą

⁶² Barclays University, Innovation ecosystems, Empowering entrepreneurs and powering economies, 2014, s. 17,
<https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/documents/news/281-836-a35033-davos-digial-rgb.pdf> (dostęp online: 09.10.2016).

danego terytorium. Działania tego rodzaju mają, perspektywicznie rzecz biorąc, sprzyjać szybszemu generowaniu innowacji na rzecz społeczności, wspierania ducha przedsiębiorczości oraz kształtowania postaw twórczych wszystkich podmiotów rynkowych.

Kreowanie i wdrażanie odpowiedniej polityki proinnowacyjnej, przez organy rządowe i samorządowe kraju/regionu, dla przedstawicieli środowiska biznesowego, mieszkańców i innych interesariuszy jednostki terytorialnej prowadzić może do zintensyfikowania ich aktywności w tym zakresie. Szczególne miejsce zajmują w tym odniesieniu organizacje typu start-up.

Ponadto wzorce obejmujące aplikacje sprawdzonych rozwiązań w zakresie wspierania aktywności organizacji w procesach innowacyjnych, pochodzić również mogą z gospodarek/organizacji innych krajów; ich „dobre praktyki”, zastosowane rozwiązania systemowe i doświadczenie podmiotów rynkowych wykorzystane być mogą gdzie indziej, przy założeniu, że „trafią na podobny grunt” i nie będą zbyt przestarzałe, zanim się je praktycznie wykorzystają.



Rys. 1.4. Model ekosystemu innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Šinkovec, *Building Knowledge Economy through Innovation Ecosystem: The Role of Innovation Hub, Knowledge Economy Network, Bruksela 2014, s. 10.*

Kształtowanie odpowiednich profili edukacji społeczeństwa na potrzeby rozwoju gospodarek terytorialnych, np. kraju czy regionów, czy samych organizacji, to dziś konieczność i wyzwanie dla ich decydentów. Polityka oddziaływania

organów administracji publicznej, połączona z właściwym monitoringiem potrzeb otoczenia i mentoringiem dla interesariuszy, przyspieszyć może działania w rozpatrywanej kwestii⁶³.

Na rys. 1.4 zobrazowano schemat modelowego ujęcia funkcjonowania ekosystemu innowacji, w którym podstawową rolę, w płaszczyźnie prowadzonych rozważań, pełnią podmioty sfery nauki, biznesu i sektora administracji publicznej.

Reasumując, podkreślić należy, iż obecnie w procesy kształtowania przestrzennej i podmiotowej struktury cech środowiska biznesowego, opartego na innowacjach, powinny być włączani ci wszyscy jego interesariusze, którzy aktywnie umieją poszukiwać i wykorzystywać nadarzające się okazje rynkowe, rozpoznawać trendy rynkowe, a przede wszystkim potrafią ze sobą współdziałać na rzecz **kształtowania w społeczności postaw i zachowań podmiotów rynkowych otwartych na innowacje**.

Problematyka z zakresu skutecznego projektowania i wykorzystania zasad i instrumentów marketingu relacji nabiera, w kontekście zarządzania innowacyjnością współczesnych organizacji, szczególnego znaczenia. Rynek ten jest bowiem „coraz mniej przewidywalny w różnych jego płaszczyznach i wymiarach. Dla każdego podmiotu rynkowego, a przede wszystkim dla aktywnego innowacyjnie, było, jest i będzie konieczne wypracowanie takich sposobów, metod, czy technik komunikowania się ze swoimi interesariuszami (...), aby chcieć i móc odnosić obustronne korzyści – współpracę opierać na szacunku wobec siebie i empatii”⁶⁴.

1.5. Rynek i istota otwartych innowacji

W literaturze przedmiotu problematyka otwartych innowacji oraz rynku otwartych innowacji jest dyskutowana od kilku lat przez przedstawicieli licznych ośrodków naukowych i innych organizacji⁶⁵.

Istota otwartych innowacji jest przede wszystkim związana z nieograniczonym w zasadzie niczym, dostępem przedsiębiorstw do rynku. Cechuje go bowiem wyższy, niż kiedyś, stopień korzyści dla nich. Wynikają one z po-

⁶³ Barańska-Fischer M., *Współpraca administracji publicznej, nauki i biznesu dotycząca kreowania wizerunku regionu jako środowiska proinnowacyjnego – aspekty marketingowe*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 775, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 30, 2013, ss. 19-23.

⁶⁴ Barańska-Fischer M., *Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym (na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:], *Marketing i Zarządzanie*, nr 4(45), 2016, s. 13.

⁶⁵ Tematyka otwartych innowacji jest szeroko poruszana w praktyce, zarówno przez przedstawicieli polskich, jak i zagranicznych instytucji naukowych i organizacji otoczenia biznesu. Początkowo zajmowały się nią m.in. następujące podmioty rynkowe: Centrum Transferu Technologii (Technology For Industry Ltd. z Cambridgeshire w Anglii), firmy Bain & Company, Inc. z Bostonu w USA, jak również J.G. Wissema Associates Management Consultants EOOD z Politechniki w Delft, w Holandii.

wszechności istniejących zasobów sfery B+R, jak również swobodnego dostępu organizacji do źródeł pozyskiwania idei i pomysłów na innowacje⁶⁶. Poprzez współpracę przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku otwartych innowacji, w tym również konkurentami, przedsiębiorstwo uzyskuje niemalże nieograniczone możliwości pozyskiwania wszystkich niezbędnych zasobów do wytworzenia innowacji, jak również sprzedaży własnych rozwiązań, inwestując tym samym często w inne, innowacyjne przedsięwzięcia.

W tym miejscu należy podkreślić, że owe rozwiązania niekoniecznie muszą być rezultatem sekwencyjnego ujęcia realizacji etapów procesu rozwoju i wdrożenia innowacji. Mogą one być efektem przypadkowego odkrycia, dywersyfikacji oferty produktowej czy nagłej reorientacji rynku na ofertę produktową, np. w postaci wyrobu materialnego, usługi czy praw własności intelektualnej (np. licencji).

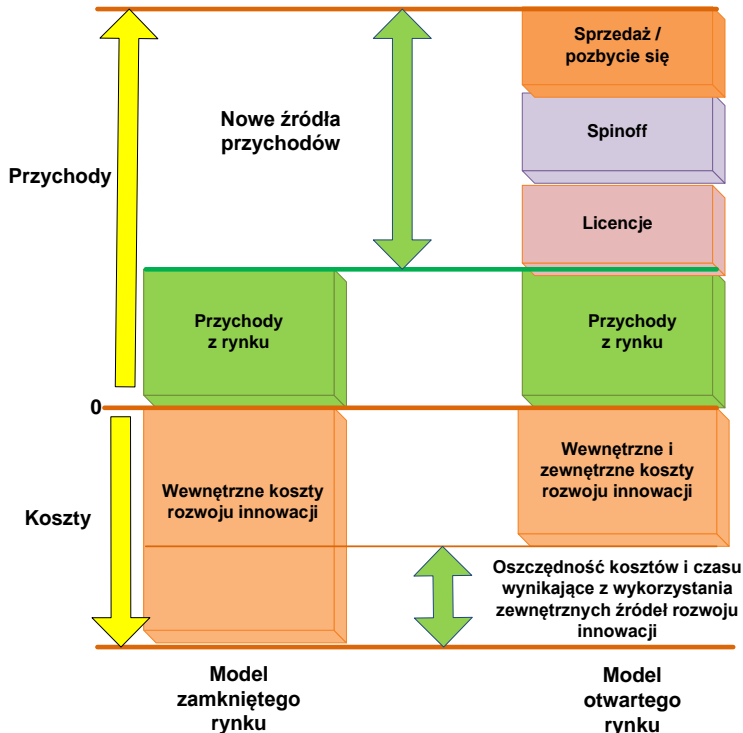
Niewątpliwie, korzyści otwartego rynku należy upatrywać przede wszystkim w dostępie organizacji do niezbędnych zasobów wiedzy oraz technologii, co skutkuje zwykle skróceniem czasu wdrożenia danej innowacji, jak również minimalizacją poziomu ryzyka zaangażowanych w procesy twórcze podmiotów, stanowiących odzwierciedlenie ich aktywności biznesowej.

Ponadto taka formuła istnienia rynku sprzyja rozszerzeniu możliwości w zakresie pozyskania przez decydentów organizacji dodatkowej wiedzy z zakresu kreowania pożądanego przez rynek kierunków rozwoju konkretnego sektora gospodarki, czy reprezentowanego przedsiębiorstwa, które w naturalny sposób współtworzy z innymi podmiotami tzw. **wspólny łańcuch wartości** – od producentów surowców począwszy, poprzez ich dostawców, a skończywszy na twórcach/dystrybutorach wyrobów gotowych do klienta, nabywcy czy użytkownika.

Zdaniem specjalistów z amerykańskiej firmy Bain & Company, **funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach otwartego rynku** jednoznacznie wpływa na kształtowanie się podstawowych kompetencji przedsiębiorców w zakresie wdrażania i sprzedaży innowacji, maksymalizacji produktywności biznesu, bez rejestrowania zauważalnego wzrostu wydatków na B+R na rzecz realizacji procesów innowacji. Ponadto sprzyja to kreowaniu zdolności przedsiębiorców w zakresie sprawnego podejmowania decyzji biznesowych, a w szczególności w aspekcie zarządzania aktywami niematerialnymi, w tym patentami (ich nabyciem bądź sprzedażą), przy jednoczesnej optymalizacji czasu wdrożenia innowacji na dany rynek⁶⁷. Model funkcjonowania przedsiębiorstwa rozwijającego innowacje, w warunkach zamkniętego i otwartego rynku, przy uwzględnieniu kosztów i źródeł generowania przychodów organizacji, przedstawiony został na rys. 1.5.

⁶⁶ Por.: http://www.bain.com/management_tools/tools_open-market_innovation.asp, (dostęp online: 15.09.2016).

⁶⁷ Tamże.



Rys. 1.5. Model funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach zamkniętego i otwartego rynku, rozpatrywany przez pryzmat kosztów i źródeł przychodów organizacji z tytułu rozwoju innowacji

Źródło: opracowanie na podstawie: MIT Sloan Management Review, 2007, s. 27.

Pojęcie **otwartej innowacji** (open innovation) zostało wprowadzone do literatury przedmiotu przez H. Chesbrougha z Harvard Business School⁶⁸. Jego zdaniem, charakterystyczny dla gospodarki XX wieku, **model tzw. „zamkniętej innowacji** – closed innovation”, polegający na tym, że przedsiębiorstwo we własnym zakresie przeprowadzało cały proces innowacji, był mało efektywny. Bowiern sytuacja, w której przedsiębiorcy danej organizacji samodzielnie generowały pomysły na innowację, rozwijali je, a następnie komercjalizowali, nie powinna już istnieć; w szczególności w odniesieniu do tych z nich, którym zależy na odniesieniu rynkowego sukcesu.

Autor powyższej koncepcji dowodził bowiem, iż przedsiębiorcy, opierając swą aktywność innowacyjną na zamkniętym modelu rozwoju innowacji, napotykali trudności w generowaniu oczekiwanych zysków z ich komercjalizacji. Powodem był fakt, że takie przedsiębiorstwa inwestowały głównie w rozwój własnego zaplecza B+R, zatrudniając najlepszych pracowników, co faktycznie (przynajmniej w pewnym okresie czasu), pozwoliło im wykreować określone

⁶⁸ Center for Open Innovation, Uniwersytet Berkeley Kalifornia USA, <http://openinnovation.haas.berkeley.edu/> (dostęp online: 15.08.2016).

innowacje, uzyskiwać pewne korzyści finansowe, niemniej zaraz potem następowало „konsumowanie” osiągniętego zysku; w celu kontrolowania i ochrony własnego kapitału intelektualnego przed jego eksploracją ze strony konkurencji decydenci firm zmuszeni byli do czynienia stosownych wydatków. W konsekwencji zjawisko to zdecydowanie obniżyło zdolności tych przedsiębiorstw do reinwestowania zysku w dalszy rozwój własnego zaplecza B+R⁶⁹. Innymi słowy spowodowało sytuację, że przedsiębiorstwa ponosiły nakłady na dynamiczny rozwój swoich działów B+R, których wielkość była nieuzasadniona – ani ekonomiczne, ani ze względów strategicznych.

Z kolei w modelu otwartej innowacji przedsiębiorstwo może komercjalizować innowacje, które wytworzyło samodzielnie, jak również pod wpływem oddziaływania otoczenia. Takie podejście pozwala na stwierdzenie, iż **pojęcie otwartej innowacji związane jest z procesem celowego pozyskiwania przez przedsiębiorstwo wiedzy, dzielenia się wiedzą w celu podniesienia jego skłonności do absorpcji innowacji**, a tym samym, zwiększenia reprezentowanego poziomu technologicznego oraz zasięgu jego rynkowej ekspansji.

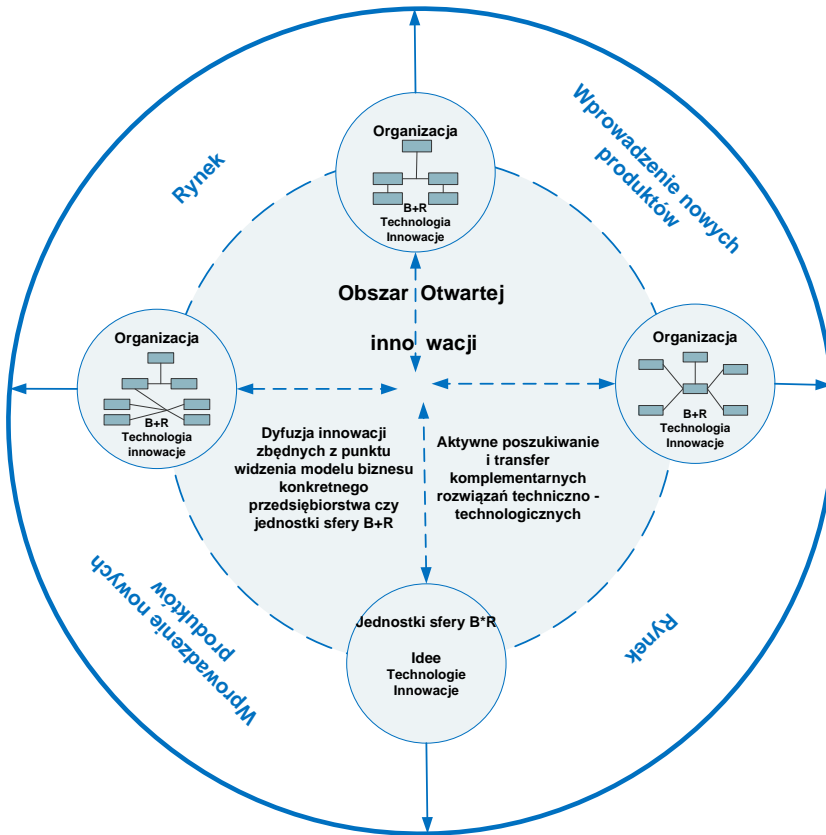
Z powyższych rozważań wynika, że obszar otwartej innowacji dzieli się na dwie części; jedna z nich dotyczy aktywności przedsiębiorców w zakresie identyfikacji możliwości poszukiwania i transferu komplementarnych zasobów techniczno-technologicznych oraz wiedzy, względem tych, którymi dysponuje. Druga natomiast związana jest z dyfuzją innowacji, pozbywaniem się produktów zbędnych, z punktu widzenia realizacji założeń modelu biznesowego danej organizacji, czy jednostki B+R. Schemat koncepcji modelu otwartej innowacji został przedstawiony na rys. 1.6.

Koncepcja modelu otwartej innowacji jest również rozpatrywana w literaturze przedmiotu przez R.G. Coopera, który uważa, że w przedsiębiorstwach zajmowano się już od dawna realizacją procesów innowacyjnych wspólnie z partnerem biznesowym. Niemniej jednak dopiero istota filozofii modelu otwartej innowacji pozwoliła uświadomić badaczom rynkowym, że innowacja może powstawać w zdecydowanie szerszym gronie niż tylko przy współpracy dotychczasowych partnerów. Wówczas, na zdecydowanie szerszą skalę, niż ma to miejsce w przypadku zamkniętych innowacji, wykorzystuje się wszystkie możliwe formy współpracy czy rodzaje relacji partnerskich⁷⁰. Sami przedsiębiorcy kreują zaś otwarte innowacje oraz podejmują współpracę z innymi firmami głównie po to, aby zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku, wprowadzić nowe rozwiązania oraz uzyskać dostęp do nowych rynków⁷¹.

⁶⁹ Chesbrough H.W., *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review 2003, t. 44, nr 3, s. 36.

⁷⁰ Cooper R.G., Edgett S.J., *Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel Paperback*, Product Development Institute, 2007, s. 116.

⁷¹ Stanisławski R., *Open innovation wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej*, Economics and Management, nr 2, 2014, s. 180.



Rys. 1.6. Model otwartej innowacji

Źródło: Błażlak R., *Struktury sieciowe a ... dz. cyt.*, s. 35.

Należy dodać, iż do podstawowych zalet otwartego modelu rozwoju innowacji zalicza się to, że⁷²:

- organizacja uświadamia sobie fakt, że nie jest w stanie zatrudnić jednocześnie wszystkich najlepszych pracowników, ale za to może z całą pewnością skorzystać z własności intelektualnej tych podmiotów gospodarczych, które ich zatrudniają,
- zewnętrzne zaplecze B+R może kreować znaczącą, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wartość, a wewnętrzne zasoby B+R są niezbędne do wytwarzania jedynie jej części,
- organizacje nie muszą wskazywać źródła pochodzenia innowacji, które są przez nie komercjalizowane celem pozyskania zysków z ich wprowadzenia na rynek,

⁷² Por.: Chesbrough H.W., *The Era of Open...*, dz. cyt., s. 38.

- osiąganie korzystnej przewagi konkurencyjnej wymusza nieustanne wprowadzanie przez organizację innowacji, co stawia pod znakiem zapytania rentowność ciągłych inwestycji i zasadność utrzymania obszernego zaplecza B+R w przedsiębiorstwie.

Zdanie to podzielają naukowcy z Harvard Business Review, którzy wskazują na wzajemnie uzupełniające się gospodarcze, a także technologiczne trendy, determinujące realizację koncepcji otwartych innowacji. Wśród nich wyróżniają⁷³:

- dostępność różnych form zewnętrznego finansowania rozwoju innowacji, w tym uznanego ze jedną z ważniejszych form takiego finansowania – Venture Capital; dostrzeżono bowiem silną korelację występującą pomiędzy finansowaniem innowacji za pomocą Venture Capital a wprowadzeniem z sukcesem innowacji na rynek,
- interdyscyplinarność w zakresie tworzenia nowego produktu w ramach strategicznych aliansów firm, pochodzących z różnych branż, bądź w oparciu o wykorzystanie komplementarnych ich zasobów,
- wymianę innowacji – z analiz przeprowadzonych przez autorów artykułu Open-Market Innovation wynika, że na tradycyjnych rynkach poszukiwanie nabywcy innowacji, której wprowadzenie na rynek może okazać się sukcesem, trwa zazwyczaj od 12 do 36 miesięcy; sytuacja ta ulega zmianie wraz z wykorzystaniem w tym celu narzędzi technologii internetowej – platformy transferu technologii,
- agentów innowacji – wraz z powszechnością wykorzystania Internetu, zaczęły powstawać w USA przedsiębiorstwa wysokiego ryzyka, tworzone z myślą o poszukiwaniu pomysłów na innowacje, rozwoju, a następnie kierowaniu ofert sprzedaży do firm najlepiej pasujących do profilu powstałych w ten sposób innowacji,
- ogólnodostępne bazy danych o innowacjach.

Ponadto tworzenie struktur, które, z założenia, ułatwiają organizacji budowanie potencjału innowacyjnego w oparciu o wykorzystanie współpracy, może być traktowane, zdaniem W. Popławskiego „jako forma skutecznej strategii rozwoju firmy. Szczególnie, jeśli relacje pomiędzy nakładami a efektami będą satysfakcjonujące dla wszystkich podmiotów biorących udział w tworzeniu takich struktur”⁷⁴.

W tym przypadku, do podstawowych korzyści, jakie mogą wynikać z faktu nawiązywania przez kadrę zarządzającą współpracy z innymi organizacjami zaliczyć można⁷⁵:

- unikanie powielania działalności B+R dotyczącej tego samego/podobnego produktu,

⁷³ Rigby D., Zook Ch., *Open-Market Innovation*, Harvard Business Review, t. 80, nr 10, 2002, ss. 80-93.

⁷⁴ Por.: Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008, ss. 20-21.

⁷⁵ Tamże.

- zmniejszanie obszaru niepewności związanego z przedsięwzięciem innowacyjnym,
- możliwość współfinansowania działalności badawczo-rozwojowej,
- możliwość zmniejszania kosztów tej działalności,
- możliwość osiągnięcia korzyści z „ekonomii skali”,
- skrócenie czasu realizacji danego przedsięwzięcia.

Ponadto, mając na względzie układ i charakter treści zawartych w niniejszym rozdziale, niezwykle istotna wydaje się być problematyka obejmująca kwestie związane z praktyczną **aplikacją modeli otwartych innowacji w funkcjonujących ekosystemach innowacji**. Według B. Šinkoveca wszelkie podmioty występujące w otoczeniu biznesowym organizacji (zatem będą to nie tylko ich pracownicy, ale również klienci, dostawcy, partnerzy handlowi, inni ich interesariusze) stanowią istotne źródło pozyskiwania dla/przez przedsiębiorców informacji na rzecz innowacji. Stąd też organizacja, zajmująca się realizacją procesu/-ów rozwojowych innowacji w oparciu o model otwartych innowacji, powinna uwzględniać w architekturze podejmowanych w tym zakresie aktywności, sygnały nadchodzące z jej otoczenia pośredniego i bezpośredniego.

Szczegółowa charakterystyka wymienionych poniżej obszarów kreowania działań organizacji na rzecz innowacji, w ramach funkcjonujących ekosystemów, przedstawia się następująco⁷⁶:

- **identyfikacja źródeł innowacji** – źródła te stanowią zarówno pracownicy firmy, jak również jej klienci, dostawcy, poddostawcy, jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe; organizacja odnosi zatem bezpośrednią korzyść w postaci generowania/pozyskania rosnącej liczby innowacyjnych pomysłów, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów związanych z realizacją działań w tym zakresie,
- **weryfikacja zgromadzonych idei** – może być dokonana zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również przez pozostałych uczestników ekosystemu,
- **opracowanie koncepcji innowacji** – w tradycyjnym ujęciu istniejących rozwiązań, stosowanych na tym etapie procesu rozwoju innowacji, analizę weryfikacji założeń danej koncepcji innowacji przeprowadza się wewnątrz przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem posiadanych do dyspozycji zasobów; w nowoczesnym zaś ujęciu uczestnicy ekosystemu wspomagają w tym zakresie, merytorycznie i decyzyjnie, daną organizację,
- **analiza i projektowanie działań rynkowych** – w tym obszarze organizacja podejmuje działania w zakresie analizy i oceny zarówno istniejących możliwości aplikacji własnych zasobów techniczno-technologicznych, jak też rozpoznania potencjału ewentualnego rynku zbytu innowacji; wykorzystuje w tym celu zarówno zasoby wiedzy, jakimi dysponuje, jak również dane i informacje zgromadzone przez uczestników danego ekosystemu, przykładowo w polskim sektorze

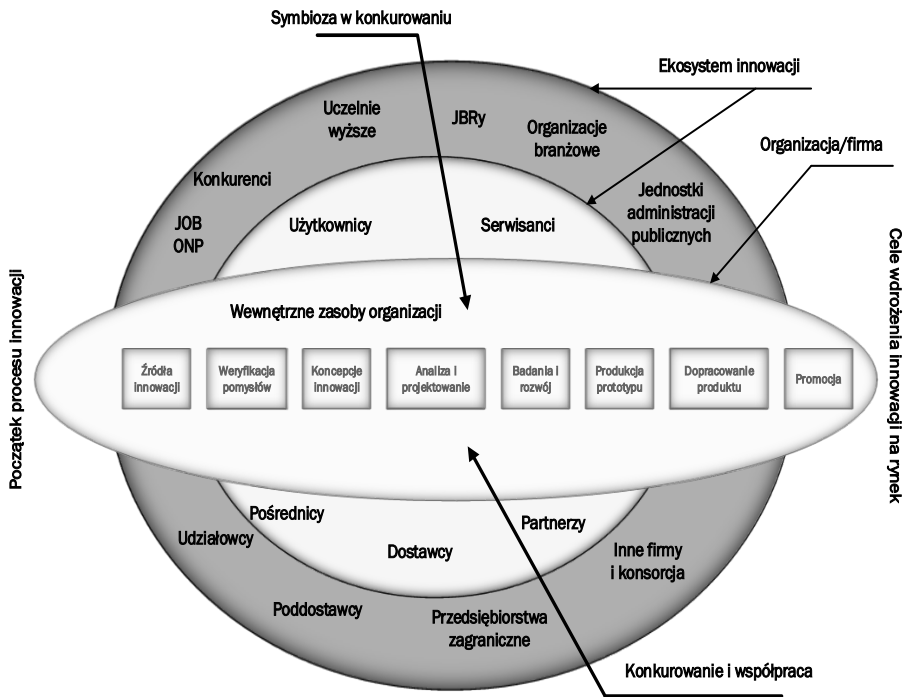
⁷⁶ Opracowanie na podstawie: Šinkovec B., *Building Knowledge Economy ...*, dz. cyt., s. 4.

handlu internetowego bardzo często aplikowane są rozwiązania z zakresu otwartych innowacji, co pozwala zwiększać konkurencyjność poszcze-gólnych przedsiębiorstw⁷⁷,

- **badania i rozwój** – na tym etapie rozwoju innowacji przedsiębiorstwo korzystać może zarówno z własnego zaplecza B+R, jak i pozostałych uczestników ekosystemu, co pozwoli mu, w zdecydowanym stopniu, zwiększać prawdopodobieństwo stworzenia innowacji odpowiadających zarówno potrzebom rynku, jak i adekwatnych do możliwości techniczno-technologicznych, tworzących ekosystem, podmiotów rynkowych,
- **produkcja prototypów** – na tym etapie partnerzy, tworzący ekosystem, mogą aktywnie wspierać przedsiębiorstwo w procesie budowy prototypu innowacji oraz przygotowania zaplecza związanego z jej późniejszym serwisowaniem; ma to znaczący wpływ na kształtowanie się poziomu kosztów, wynikających z realizacji tego etapu procesu rozwoju innowacji; rezultatem działań może być powstanie odpowiedniej platformy, zajmującej się komercjalizacją rynkową innowacji, włącznie z usługami serwisu, ale platformy aktywnej również w zakresie ich tworzenia w reprezentowanym ekosystemie,
- **doskonalenie innowacji** – eksperymentowanie z dopracowywaniem wizualizacji innowacyjnego produktu przez jego twórcę, przygotowanie prototypów; weryfikacja opracowanych rozwiązań w tym zakresie odbywać się może zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak też w grupie jego nabywców oraz dostawców, a także wśród pozostałych członków ekosystemu; działania te silnie determinują dalsze losy całego przedsięwzięcia,
- **promocja innowacji** – na tym etapie uczestnicy ekosystemu dopracowują rozwiązania z zakresu konstrukcji odpowiedniej platformy technologicznej, odpowiedzialnej za marketingową jej aktywność w obszarze komunikowania rynkowi faktu pojawienia się innowacji, upowszechniają komunikaty, wykorzystując poszczególne narzędzia promocji – mix.

Model otwartych innowacji, oparty na rozwiązaniach stosowanych przez uczestników ekosystemu innowacji, przedstawiono na rys. 1.7.

⁷⁷ Szymański G., Stanisławski R., *Open innovation jako przykład czynnika stymulującego e-commerce wśród polskiego sektora MSP*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Społeczeństwo, przedsiębiorstwa i regiony w dobie gospodarki elektronicznej*, t. 2, nr 44, 4/2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, ss. 286-297.



Rys. 1.7. Model otwartych innowacji oparty na Ekosystemie Innowacji

Źródło: opracowano na podstawie: Šinkovec B., *Building Knowledge Economy through Innovation Ecosystem: The Role of Innovation Hubs, Draft Analytical Compendium, KEN, Brussels 2014, s. 3.*

Podsumowując powyższe rozważania, podkreślić należy, że udział przedsiębiorstwa w „aktywnych” i kreatywnych strukturach sieciowych ekosystemów innowacji może zwiększać jego szanse na sukces; organizacja zyskuje nie tylko dostęp do kapitału intelektualnego innych uczestników systemu, wykorzystując ich zdolności i kompetencje, ale przede wszystkim, w sytuacji ograniczonych zasobów rzeczowych czy marketingowych ma wsparcie w realizacji procesów innowacyjnych⁷⁸.

Obserwując, pod tym względem, rozwój współczesnego rynku globalnego dla innowacji można śmiało stwierdzić, że w przyszłości coraz bardziej będzie nasilała się tendencja kreowania otwartości gospodarek państw świata, jego poszczególnych krajów, regionów, organizacji, przy dążeniu, rzecz jasna, do zachowania własnej tożsamości i pielęgnowania posiadanych wartości. Jest to, horyzontalnie ujmując, proces raczej nieunikniony, do którego podmioty rynkowe mogą już zacząć (jeśli jeszcze nie zaczęły) stosownie się przygotowywać, a zatem: konieczność zmian rodzi dla nich wyzwanie, a czas pozwoli zweryfikować efekty ich aktywności. Dziś innowacja to rozłożony w czasie proces biznesowy wielu współpracujących ze sobą interesariuszy – proces ten, choć skomplikowany w swej istocie i charakterze, to pelen jest wyzwań i niespodzianek.

⁷⁸ Szerzej w: Pietruszka-Ortyl A., *Organizacja sieciowa*, [w:] Miłkuła B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 56.

2. Modele realizacji procesów biznesowych na rzecz rozwoju innowacji

Robert Blaźlak

„Istnieją dwie możliwe drogi do osiągnięcia sukcesu we wdrażaniu nowego produktu na rynek. Pierwszą z nich jest poprawna, zgodna z „głosem klientów”, realizacja projektów. Natomiast drugą jest realizacja właściwych projektów, które zostały poddane wnikliwej ocenie i wybrane z całego portfolio pomysłów”.

Cooper R.G. Profesor The DeGroot School of Business na Uniwersytecie McMaster, współzałożyciel The Stage-Gate International.

2.1. Istota procesu biznesowego

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem jest zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów, aniżeli zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Zarządzanie biznesem, zdaniem A. Pomykalskiego, koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i wymaga umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentowania własnej organizacji. Umiejętności te są znacznie ważniejsze, podkreśla autor niniejszego ujęcia, od realizacji klasycznych funkcji zarządzania, skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa⁷⁹.

Procesy biznesowe stanowią podstawowe pojęcie w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Według K. Adameckiego pojęcie procesu biznesowego bezpośrednio związane jest z zestawem działań przedstawiających kolejne operacje, które umożliwiają wygodne połączenie opisu aktywności ludzi i maszyn⁸⁰. Dlatego też pojęcie procesu wyklucza w sposób jednoznaczny zadania wykonywane przez indywidualnych pracowników, albowiem ich praca jest

⁷⁹ Pomykalski A., *Innowacyjność w rozwoju organizacji* [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, nr 53, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1148, Łódź 2013, ss. 5-16.

⁸⁰ Por.: Kania K., *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 20.

niczym innym jak realizacją pojedynczego zadania, których zbiór składa się na proces – istotą procesu jest więc seria działań lub wykonywanych zadań, które prowadzą do określonego produktu⁸¹.

Innymi słowy, za proces biznesowy można przyjąć, za R. Dumnickim, uporządkowany zbiór połączonych działań (czynności) twórczych lub usługowych, wykonywanych w określonym czasie, przynoszących w efekcie korzyści klientowi zewnętrznemu lub wewnętrznemu⁸². Według P. Grajewskiego istotę procesu biznesowego można zdefiniować następująco⁸³:

- **proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności**, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, narzędzia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informację),
- **proces ma mierzalny cel** – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zweryfikowania efekcie końcowym,
- **proces ma dostawcę i odbiorcę (klienta)**, a zatem jego granice są wyznaczone przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu i sprzedaży wytworu,
- **proces może być powtarzany**, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów.

Z kolei A. Blikle interpretuje proces jako zbiór czynności, które umożliwiają przetwarzanie produktów o podobnym charakterze. Procesem, w tym sensie, nie jest więc ciąg czynności wykonywanych jedna po drugiej, np. jak w procesach produkcyjnych lub informatycznych⁸⁴. Według J. Brilmana proces można zdefiniować jako strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce i informacje), pochodzące od dostawców, w produkcję zawierającą wartość dodaną dla klientów, gdzie niektóre z procesów mają charakter fizyczny i są widzialne, inne zaś są niewidzialne i sprowadzają się głównie do przetwarzania informacji⁸⁵.

Procesy biznesowe charakteryzują się m.in. tym, że są⁸⁶:

- związane z realizacją celów przedsiębiorstwa,
- zależne od wiedzy i osądu człowieka, bowiem często zawierają działania, których nie może wykonać komputer, ze względu na ich nieustrukturalizowanie,

⁸¹ Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA Press & IT, Warszawa 2009, ss. 53-54.

⁸² Kania K., *Doskonalenie zarządzania ...*, dz. cyt., s. 20.

⁸³ Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.

⁸⁴ Por.: Kania K., *Doskonalenie zarządzania ...*, dz. cyt., s. 21.

⁸⁵ Por.: Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 287.

⁸⁶ Kania K., *Doskonalenie zarządzania ...*, dz. cyt., s. 22.

- powtarzalne, rozległe, złożone, reprezentujące przepływy: informacji, materiałów, kompetencji, wartości, wiedzy i działań biznesowych (potwierzeń, negocjacji, uzgodnień),
- wymagające szybkiej komunikacji pomiędzy uczestnikami,
- dynamiczne, zmienne i odpowiadające na bieżące zapotrzebowania i ograniczenia rynkowe,
- rozproszone, przekraczające granice organizacji, korporacji, państwa, a nawet kultur,
- rozproszone technologicznie, wykorzystujące wiele aplikacji i technologii na różnych platformach,
- zróżnicowane czasowo – od kilkunastosekundowych prostych transakcji, aż po długotrwałe trwające godziny, dni, tygodnie, a nawet lata,
- zróżnicowane strukturalnie; składają się bowiem zarówno z działań rutynowych i strukturalizowanych, które stosunkowo łatwo zautomatyzować, jak i – w coraz większej części – z działań nieustrukturalizowanych, wymagających dużego doświadczenia, kompetencji wiedzy, których maszynowe wspomaganie jest bardzo trudne.

Stąd należy wnioskować, że podejście procesowe w organizacji opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje, i dlatego proces jest naturalną determinantą osiągnięcia wzrostu efektywności współczesnej organizacji⁸⁷.

W literaturze przedmiotu spotyka się różnorodne podejścia autorów co do sposobów klasyfikacji i podziału procesów biznesowych. W jednej z klasyfikacji wskazano na występowanie trzech rodzajów procesów. Do pierwszych z nich **zalicza się procesy podstawowe**. W publikacjach, w których ich autorzy poruszają tematykę procesów biznesowych w organizacji, wskazuje się na znaczącą rolę procesów w bezpośrednim dostarczaniu wartości dla przedsiębiorstwa czy klienta. Przez co procesy te wpływają bezpośrednio na kształtowanie wizerunku i aktualnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Procesy podstawowe dotyczą działów i jednostek organizacyjnych bezpośrednio związanych z działalnością organizacji, dostarczając produkt, w tym usługę, klientowi zewnętrznemu. Przykładem procesów podstawowych, według International Benchmarking Clearinghouse, może być⁸⁸:

- tworzenie wizji i strategii przedsiębiorstwa,
- wdrażanie innowacji, w tym opracowanie produktów i usług,
- produkcja i sprzedaż w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych,
- zarządzanie doskonaleniem i zmianami,
- zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa (ludzkimi, finansowymi, informacyjnymi i rzeczowymi),
- wdrażanie programów środowiskowych.

⁸⁷ Grajewski P., *Organizacja procesowa ...*, dz. cyt., s. 54.

⁸⁸ Por.: Brillman J., *Nowoczesne koncepcje ...*, dz. cyt., ss. 310-316.

Do drugiego rodzaju procesów biznesowych zalicza się procesy ukierunkowane na klientów wewnętrznych przedsiębiorstwa; procesy te nazywa się **procesami pomocniczymi**. Są one traktowane jako komplementarne w celu poprawnego zapewnienia przebiegu procesów głównych i nie tworzą bezpośrednio wartości dodanej. W literaturze przedmiotu ujmuje się je jako procesy, które dotyczą działań związanych z dostarczaniem zasobów i informacji do procesów podstawowych, dokonują pomiarów i analiz wyróżnionych czynności.

Trzecią grupę procesów stanowią **procesy zarządcze**, które służą do nadzoru operacji realizowanych z pozostałymi procesami, obejmując swoim zakresem czynności związane z planowaniem, nadzorem i controllingiem.

Do tak przedstawionego podziału procesów nawiązuje również koncepcja J. Brilmana. Jego zdaniem procesy biznesowe powinny zostać podzielone na⁸⁹:

- **operacyjne**, inaczej procesy centralne, za pomocą których tworzona jest wartość dla nabywcy,
- **pomocnicze**, tworzące warunki do realizacji procesów operacyjnych, które dzielą się na procesy wspomaganie i zarządcze.

Kolejny podział procesów zaproponował I. Durlik w książce pt. „Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych”. Wskazał on bowiem na istnienie trzech grup procesów biznesowych. Pierwszą z nich są „megaprocesy”, tj. procesy realizowane na poziomie strategicznym, które stanowią szereg czynności zmierzających do zaprojektowania i wytworzenia produktu lub usługi i takiej dystrybucji, która odpowiada wymaganiom stawianym przez klienta⁹⁰. Do drugiej grupy zaliczono procesy na poziomie taktycznym, a trzecią grupą są subprocesy operacji i zabiegów na poziomie operacyjnym⁹¹.

2.2. Fazy realizacji procesu biznesowego na rzecz kreowania innowacji

W każdym przedsiębiorstwie, bez względu na wielkość, jego procesy biznesowe można podzielić na⁹²:

- podstawowe (w wyniku których powstaje produkt),
- procesy wspierające (infrastruktura, zasoby ludzkie, technologia i zaopatrzenie) i

⁸⁹ Brilman J., *Nowoczesne koncepcje ...*, dz. cyt., s. 287.

⁹⁰ Durlik I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne Fundacja Książka Naukowo-Techniczna, Warszawa 2002, s. 60.

⁹¹ Por.: Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA Press & IT, Warszawa 2009, s. 62.

⁹² Błażlak R., Owczarek K., *Innowacja jako proces biznesowy w przedsiębiorstwie – analiza i ocena wyników badań*, Przegląd Organizacji, nr 9, 2016, s. 33.

- obligatoryjne (sprawozdawczość finansowa, statystyczna, kadrowo-płacowa), które nie tworzą wartości dodanej, ale stanowią warunek, *sine qua non*, realizacji procesów podstawowych.

Procesy podstawowe cechuje rosnący wkład wiedzy, mający swoje przełożenie na różnorodność: produktów i form współpracy, kreowanie elastycznych rozwiązań oraz intensywną komunikację wszystkich partnerów biznesowych.

Innowacja, jako proces podstawowy przedsiębiorstwa, powinna obejmować⁹³:

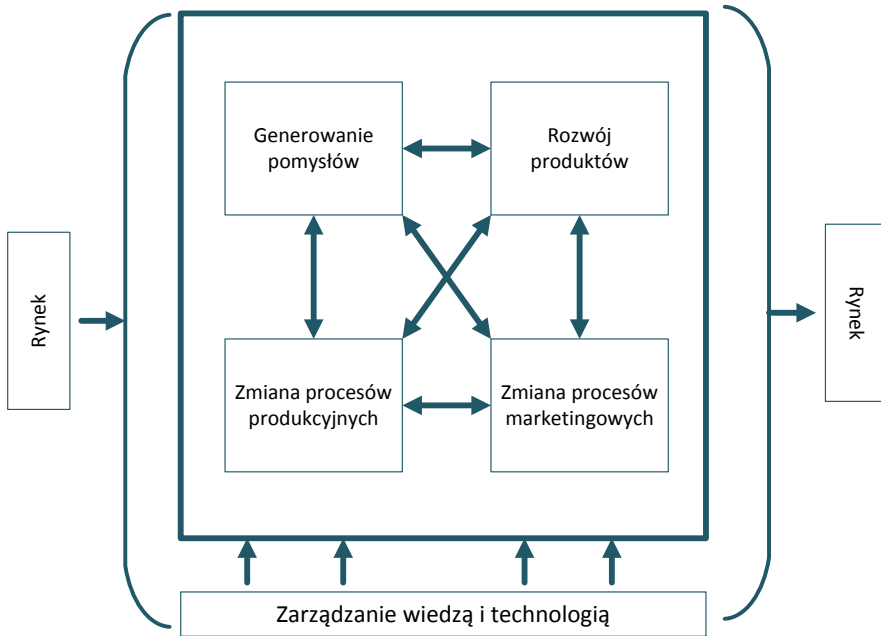
- **tworzenie nowych pomysłów**, na które składa się m.in.: identyfikowanie potrzeb klientów, sprzyjanie powstawaniu nowych pomysłów i kreatywności wśród pracowników oraz tworzenie mechanizmów i kryteriów wyboru pomysłów, które będą rozwijane w nowe produkty i usługi,
- **zmianę procesów produkcyjnych**, wynikającą z wprowadzania nowych technologii i metod zarządzania w celu zwiększenia wartości produktu lub usługi,
- **rozwój produktu**, obejmujący cykl od momentu pojawienia się pomysłu do wprowadzenia nowego produktu lub usługi na rynek oraz koordynowanie działań własnego personelu z zewnętrznymi zespołami zaangażowanymi w projektowanie i rozwój nowego produktu,
- **zmianę procesów marketingowych**, mającą na celu zwiększenie wartości istniejących produktów i usług lub stworzenie nowych,
- **zarządzanie wiedzą i technologią** wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również na zewnątrz, przez zlecenie realizacji projektów B+R wyspecjalizowanym technologicznie i naukowo organizacjom, zakup licencji lub patentów, nawiązywanie aliansów technologicznych z innymi przedsiębiorstwami oraz monitorowanie rozwoju technologicznego, który będzie miał wpływ na produkty i usługi w przyszłości.

Powiązania czynności, zachodzących pomiędzy poszczególnymi etapami realizacji procesu biznesowego na rzecz kreowania innowacji, przedstawiono na rys. 2.1.

Należy podkreślić, że dobrze zaprojektowany proces innowacji wcale nie musi gwarantować organizacji osiągnięcia takich samych sukcesów, jakich doświadczano w przeszłości, gdy realizowano już podobny proces⁹⁴. Albowiem w praktyce gospodarczej dzieje się tak, że zwykle trudno jest przedsiębiorcom w ten sam sposób odwzorować istotę, charakter, efekty, czy strukturę działań w poszczególnych fazach realizacji procesu rozwoju innowacji, z czym wcześniej, nawet niejednokrotnie, mogli mieć do czynienia. Turbulentny charakter zmian otoczenia zewnętrznego organizacji, jak i jej samej wewnątrz, wpływają nieustannie na tworzenie nowych cech środowiska biznesowego.

⁹³ Ambler T., Baldwin D., Bradford R., Duncan P., *Elements of Innovation- How to Achieve Innovation in Mid-sized and Smaller Companies*, Center for Simplified Strategic Planning, Southport, Connecticut 2004, s. 23.

⁹⁴ Błażlak R. Owczarek K., *Innowacja jako proces biznesowy w przedsiębiorstwie – analiza i ocena wyników badań*, Przegląd Organizacji, nr 9, 2016, s. 33.



Rys. 2.1. Proces rozwoju innowacji w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ambler T., Baldwin D., Bradford R., Duncan P. *Elements of Innovation - How to Achieve Innovation ...*, dz. cyt., s. 24.

Nie sposób dziś przewidzieć, jak szybko będzie się zmieniał rynek i zlokalizowane w nim podmioty w XXII wieku i kolejnych stuleciach. Zdaniem M. Barańskiej-Fischer dynamika zachodzących zmian i przeobrażeń w otoczeniu każdego podmiotu rynkowego sprzyja/sprzyjać będzie poszukiwaniu inteligentnych specjalizacji regionów (...) ⁹⁵. Dlatego też przedsiębiorcy na bieżąco muszą uczyć się tego, jak skutecznie zarządzać projektowaniem i przebiegiem procesów innowacyjnych, by móc elastycznie reagować na sygnały płynące z rynku.

Rozpatrując zaś procesowo problematykę innowacji w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, powiedzieć można, że wykorzystuje ona wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj. **zarządzania technicznego** (koordynacja technologii, informacji, kapitału ludzkiego i zasobów finansowych), **zarządzania podsystemem społecznym** (zarządzanie polityczne, statusem, władzą, kadrami, nagrodami) i **zarządzania kulturą** (tworzenie, utrzymywanie zbiorów wspólnie podzielanych wartości, poglądów, założeń, które wpływają na zachowanie pracowników danego podmiotu) ⁹⁶.

⁹⁵ Barańska-Fischer M., *Innowacyjne produkty systemowe jako efekt implementacji inteligentnych specjalizacji regionu*, w: *Studia Ekonomiczne*, nr 262, 2016, ss. 107-118.

⁹⁶ Janasz W., *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] Janasz W. (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 33.

2.3. Charakterystyka wybranych modeli procesów rozwoju innowacji

Etap wprowadzenia na rynek innowacji przez daną organizację poprzedza szereg czynności i działań, właściwych m.in. dla fazy generowania innowacyjnych pomysłów, przez ich selekcjonowanie, analizę ekonomiczno-finansową przedsięwzięcia, fazę badań i rozwoju prototypów innowacji, ich testowanie, aż do podjęcia decyzji o wyprodukowaniu wybranej innowacji czy uruchomienia produkcji masowej. Ciąg tych zdarzeń określa się terminem **proces rozwoju innowacji**.

Do lat 90. XX wieku zidentyfikowano pięć generacji modeli rozwoju innowacji⁹⁷. Procesy rozwoju innowacji, oparte na założeniach modeli pierwszej oraz drugiej generacji, to modele: popytowy i podażowy. Procesy rozwoju innowacji trzeciej generacji to tzw. modele powiązane, które charakteryzowały się interakcją różnych jego elementów składowych oraz sprzężeniami zwrotnymi między nimi. Z kolei modele czwartej generacji, zwane również równoległymi, charakteryzowały się silną integracją wewnątrzorganizacyjną w przedsiębiorstwie oraz współpracą z dostawcami i odbiorcami. W przypadku tych modeli szczególną uwagę przywiązywano do rozwoju powiązań występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem oraz tworzeniem aliansów z zewnętrznymi partnerami.

Wraz z rozwojem gospodarki sieciowej ukształtowała się, na potrzeby sfery biznesu, piąta generacja modeli procesów rozwoju innowacji. W tym, z kolei, przypadku procesy te determinują takie czynniki, jak: elastyczność działania organizacji, występowanie sieciowych powiązań między podmiotami biorącymi udział w realizacji poszczególnych zadań w procesie innowacyjnym oraz rozbudowane relacje z klientami i partnerami.

Kształtowanie i przebieg realizacji/rozwoju procesów innowacyjnych identyfikuje się zwykle za pomocą określonego modelu, który daną generację reprezentuje. Na przykład A.H. Jasiński proponuje, charakteryzując poszczególne modele rozwoju innowacji, przyjęcie następującej terminologii⁹⁸:

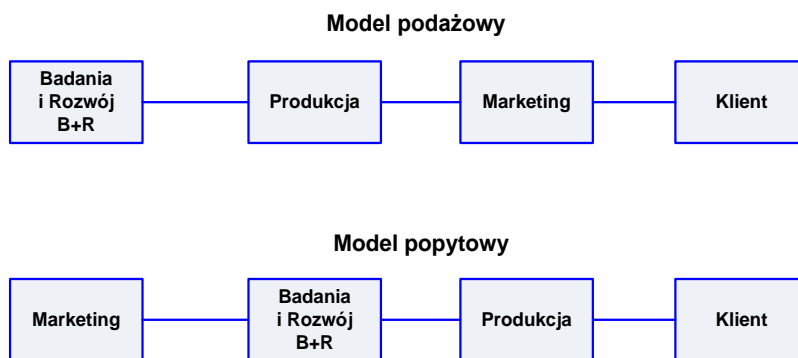
- model innowacji „pchanej” przez naukę,
- model innowacji „ciągnionej” przez rynek,
- model interakcyjny (sprzężeniowy),
- model zintegrowany,
- model symultaniczny.

⁹⁷ Kozioł K., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 46.

⁹⁸ Por.: Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 13.

2.3.1. Podażowy i popytowy model procesu rozwoju innowacji

Wielu autorów, zajmujących się problematyką innowacji, podkreśla znaczenie potrzeb klientów oraz marketingu jako istotnych źródeł kreowania nowych produktów, będących bezpośrednią odpowiedzią przedsiębiorstwa na kształtujący się popyt. Występowanie liniowych powiązań pomiędzy marketingiem, sferą B+R oraz produkcją zorientowaną na klienta w literaturze przedmiotu ujmowane jest jako popytowy oraz podażowy model procesu rozwoju innowacji⁹⁹. Schemat obydwu modeli przedstawiono na rys. 2.2.



Rys. 2.2. Podażowy i popytowy model innowacji

Źródło: Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 37.

Z punktu widzenia genezy rozwoju modeli procesów innowacji należy stwierdzić, iż model podażowy dominował w latach 70. ubiegłego wieku. Bezpośrednim powodem takiego stanu rzeczy było to, że ówczesne przedsiębiorstwa przede wszystkim zabiegały o potencjalnych klientów. Z kolei model popytowy był charakterystyczny dla przedsiębiorstw działających w latach 80. XX wieku. W tym przypadku stanowiło to naturalną konsekwencję zwiększenia się stopnia nasylenia rynku różnymi produktami¹⁰⁰. Istotnym czynnikiem w powyższym modelu, podkreśla M. Golińska-Pieszyńska, jest to, że przedsiębiorstwo sprzęga możliwość technologiczną z potrzebami rynku już w początkowym etapie realizacji procesu innowacyjnego¹⁰¹.

⁹⁹ Por.: Pomykalski A., *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, ss. 311-335.

¹⁰⁰ Por.: Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 38.

¹⁰¹ Golińska-Pieszyńska M., *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 63.

W literaturze przedmiotu powyższej wymienione modele rozwoju innowacji nazywa się również modelami linowymi, a ich charakterystyczną cechą jest występowanie po sobie etapów (faz), do których zalicza się¹⁰²:

- badania podstawowe,
- badania stosowane,
- prace rozwojowe,
- wdrożenie innowacji,
- wprowadzenie na rynek i dyfuzja innowacji.

Do charakterystycznych cech modeli procesów rozwoju innowacji zalicza się¹⁰³:

- ograniczoność cyklu, co oznacza, że każdy cykl mieści się pomiędzy pierwszą koncepcją pomysłu oraz pierwszą realizacją innowacji (jej praktycznym wykorzystaniem),
- różnorodność wykonywanych zadań,
- logiczną konsekwencję, to znaczy, że wszystkie zadania realizowane w ramach procesu rozwoju innowacji dają się w prosty sposób uszeregować oraz podporządkować celowi głównemu, jakim jest wprowadzenie innowacji na rynek.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że pomimo tego, iż powyżej opisane modele procesu rozwoju innowacji były charakterystyczne dla gospodarek lat 70. i 80. ubiegłego wieku, to obecnie są one szeroko stosowane przez wiele rodzinnych, małych i mikro, podmiotów gospodarczych.

2.3.2. Interakcyjny model procesu rozwoju innowacji

Model trzeciej generacji procesu rozwoju innowacji, określane mianem interakcyjnego, charakteryzuje się sprzężeniami zwrotnymi zachodzącymi pomiędzy działaniami z zakresu B+R oraz rynkiem, mającym swoje odzwierciedlenie w aktywności marketingowej przedsiębiorstwa¹⁰⁴.

Występujące w tym modelu wewnętrzne i zewnętrzne powiązania pomiędzy poszczególnymi fazami procesu mogą być rozważane jako zbiór połączeń informacyjnych, którymi transferowana jest wiedza¹⁰⁵. Determinuje to działania przedsiębiorców do koncentrowania się na takich kwestiach, jak projektowanie inżynierskie czy sprzężenia zwrotne pomiędzy rynkowymi i technologicznymi fazami procesu rozwoju innowacji, a także powiązaniami występującymi pomiędzy sferą B+R, produkcją i marketingiem oraz firmami i instytucjami, a więc zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa. A. Pomykański uważa, że interakcyjny model procesu rozwoju innowacji charakteryzuje się tym, że wskazuje na¹⁰⁶:

¹⁰² Zagadnienie to przedstawiają szerzej w literaturze przedmiotu m.in. Penc J., Pomykański A., Szatkowski K., Janasz W. oraz Jasiński A.H..

¹⁰³ Por.: Szatkowski K., *Istota i rodzaje...*, dz. cyt., s. 42.

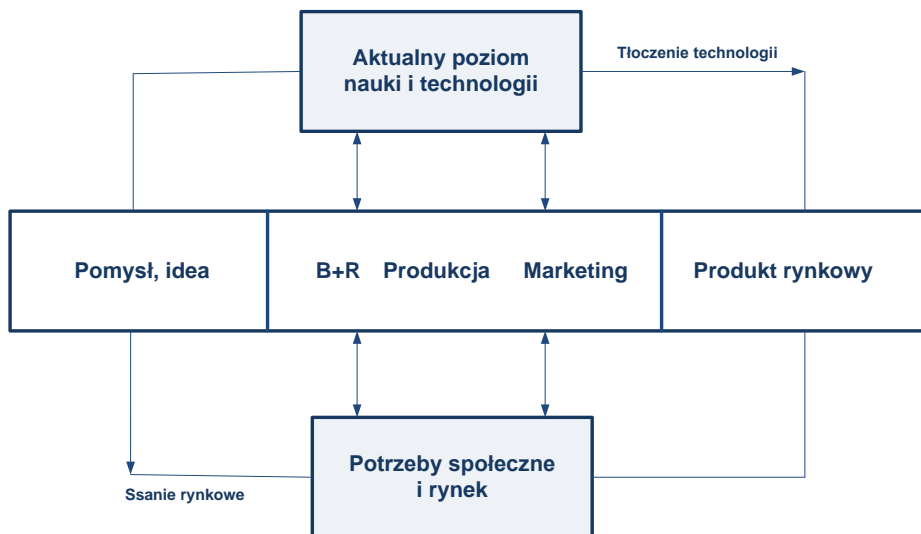
¹⁰⁴ Por.: Jasiński A.H., *Innowacje i transfer technologii ...*, dz. cyt., s. 13.

¹⁰⁵ Por.: Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami ...*, dz. cyt., ss. 42-43.

¹⁰⁶ Tamże, s. 46.

- fakt, że zarówno marketing, jak i sektor B+R, wywierają dwukierunkowy wpływ na proces rozwoju innowacji poprzez kreowanie popytu oraz podaży na innowacje,
- niezbędność projektowania inżyniersko-ekonomicznego, co wynika bezpośrednio z cech innowacji oraz kosztów wdrożenia i utrzymania innowacji na rynku,
- potrzebę sprzężenia zwrotnego pomiędzy fazami procesu innowacji w zakresie B+R, produkcji i marketingu,
- powiązanie procesu innowacji z makro i mikrootoczeniem oraz zasobami organizacji,
- potrzebę powiązania strategii przedsiębiorstwa z procesem innowacji.

Schemat interakcyjnego modelu procesu innowacji przedstawiono na rys. 2.3.



Rys. 2.3. Interakcyjny model procesu innowacji

Źródło: Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 23.

Według A.H. Jasińskiego rozwinięciem modelu interakcyjnego jest, stosowany przez przedsiębiorców, do późnych lat 90. XX wieku, zintegrowany model procesu rozwoju innowacji¹⁰⁷. Istotnym elementem, który stanowi o odrębności tego modelu, w porównaniu do pozostałych modeli, jest bliska współpraca organizacji z wiodącymi klientami oraz z innymi podmiotami, np. w ramach horyzontalnych powiązań biznesowych (np. *joint ventures* itp.).

¹⁰⁷ Jasiński A.H., *Innowacje...*, dz. cyt., s. 13.

2.3.3. Symultaniczny model procesu rozwoju innowacji

Symultaniczny model procesu rozwoju innowacji zaliczany jest do modeli piątej generacji i charakteryzuje się w pełni zintegrowanym, równoległym cyklem rozwoju poszczególnych czynności, zdarzeń, tworzących jego strukturę. Cechuje go również wykorzystanie, w praktyce biznesowej, specjalistycznych systemów teleinformatycznych oraz narzędzi modelowania symulacyjnego. Natomiast tym, co pozwala odróżnić ów model od modeli poprzednich generacji, jest integracja (o charakterze strategicznym) organizacji z głównymi jej dostawcami. Przykładowo mogą to być podejmowane wspólnie prace na rzecz tworzenia nowych produktów/projektów, czy kreowania powiązań horyzontalnych (np. *joint ventures*, konsorcja badawczo-rozwojowe), albo razem prowadzona działalność marketingowa. Stwarza to szerokie możliwości w zakresie reakcji przedsiębiorstwa na tworzenie, adekwatnej do potrzeb/sytuacji rynkowej, struktury organizacyjnej, czyniąc ją bardziej elastyczną. Wpływa to na tempo tworzenia innowacji oraz pozwala zwiększać koncentrację pracowników przedsiębiorstwa na jakości innowacji i czynnikach pozacenowych¹⁰⁸.



Rys. 2.4. Symultaniczny model procesu innowacji

Źródło: opracowanie na podstawie Dogson M., *Systemic integration of the innovation process within the firm*, Contributed Paper nr 2 at the National Innovation Summit, Australia Asia Management Center, Australia National University, Melbourne 2000, s. 2.

¹⁰⁸ Por.: Jasiński A.H., *Innowacje i transfer ...*, dz. cyt., s. 14 i 15, a także Dogson M., *Systemic integration of the innovation process within the firm*, Contributed Paper nr 2 at the National Innovation Summit, Australia Asia Management Center, Australia National University, Melbourne 2000, s. 2.

Należy podkreślić, że podstawowym elementem infrastruktury organizacji, niezbędnej do zapewnienia właściwego funkcjonowania tego modelu procesu rozwoju innowacji, jest szerokie wykorzystanie przez nią technologii informacyjno-komunikacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań aplikacji e-biznesowych. Schemat symultanicznego modelu procesu innowacji przedstawiono na rys. 2.4.

Zdaniem M. Dogsona powstanie modelu procesu rozwoju innowacji piątej generacji było możliwe, ponieważ przedsiębiorstwa poszukiwały korzystnych, z ekonomicznego punktu widzenia, rozwiązań, pozwalających im na szybkie i elastyczne reagowanie na trudne do przewidzenia zmiany zachodzące na rynkach¹⁰⁹. W wyniku tego, wszystkie ich działania, związane z kreowaniem wartości, zostały bezpośrednio skierowane na tworzenie relacji z dostawcami i nabywcami. Do czynników determinujących sprawną realizację poszczególnych procesów biznesowych, w ramach tego modelu procesu rozwoju innowacji, zalicza się¹¹⁰:

- integrację strategiczną pomiędzy poszczególnymi partnerami, która zachodzi w obszarach B+R, rynku oraz finansów,
- integrację w obszarze projektowania, produkcji i wprowadzania nowego produktu na rynek przy wykorzystaniu odpowiednich rozwiązań z obszarów technologii informacyjnej oraz technologii wytwarzania.

Wydaje się, że ten model procesu rozwoju innowacji został zastosowany na szerszą skalę dopiero w okresie aktywnego pozyskiwania przez przedsiębiorstwa dofinansowania działalności innowacyjnej z funduszy wsparcia pochodzących z budżetu Unii Europejskiej. Dopiero wtedy przedsiębiorstwa zyskały możliwość intensywnego wdrażania systemów IT wspierających procesy biznesowe zachodzące tak na zewnątrz, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.

2.3.4. Model związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji

U podłoża rozwoju modelu procesu innowacji opartego na koncepcji „związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji” leży przekonanie, że wiedza stanowi główny determinant pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹¹¹. Schemat modelu został przedstawiony na rys. 2.5.

W swoich rozważaniach S.J. Kline i N. Rosenberg doszli do wniosku, że wiedza, choć stanowi niezbędny czynnik dla realizacji procesu rozwoju innowacji, to z reguły go nie inicjuje. Wychodząc z tego założenia przedstawiono, posługując się modelem związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji, pięć jednakowo istotnych ścieżek rozwoju innowacji, które swoim zakresem obejmują (rys. 2.5)¹¹²:

- pięć podstawowych ogniw modelu,
- sprzężenia zwrotne, zachodzące pomiędzy ogniwem piątym a pozostałymi,

¹⁰⁹ Por.: Dogson M., *Systemic integration ...*, dz. cyt., ss. 3-5.

¹¹⁰ Tamże.

¹¹¹ Por.: Szatkowski K., *Istota i rodzaje...*, dz. cyt., ss. 47-51.

¹¹² Tamże.

- związek między wynalazczością a badaniami naukowymi, który może zachodzić poprzez:
- wpływ badań na wynalazczość,
- jednoczesny wpływ badań na działalność wynalazczą i wdrożeniową,
- bezpośredni związek pomiędzy badaniami naukowymi a powstającymi wynalazkami, co również możliwe jest do uzyskania poprzez wykorzystanie do analizy istniejących konstrukcji produktów nowych zdobyczy nauki,
- bardzo silny związek między efektywnym popytem rynkowym, badaniami oraz popytem potencjalnym, co oznacza, że to rynek bezpośrednio wpływa na kierunki rozwoju badań naukowych oraz kształtuje przyszłe potrzeby odbiorców innowacji.



Rys. 2.5. Model związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji

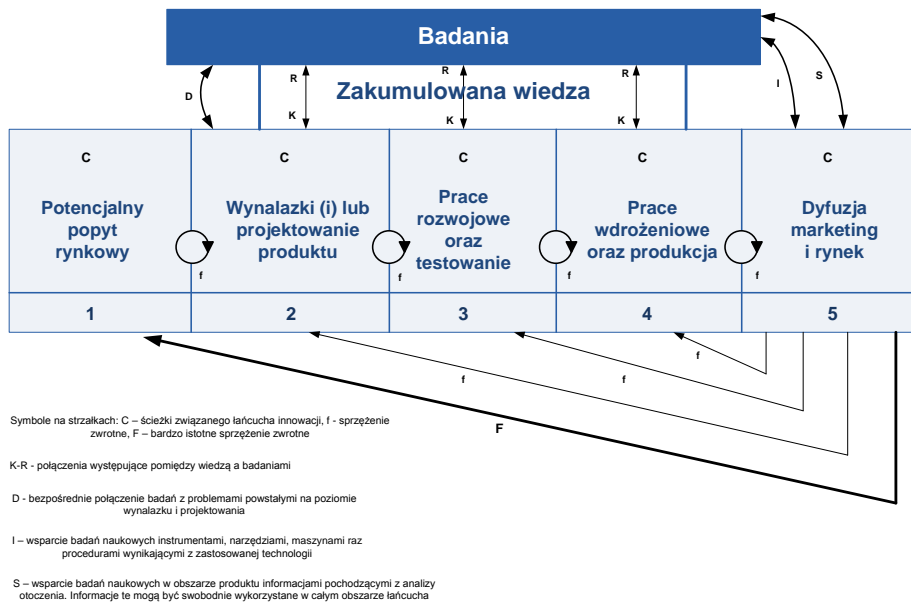
Źródło: Brzeziński M., *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 47.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na to, że w realiach gospodarczych takich ścieżek może być znacznie więcej, co wynika z różnorodności relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi fazami realizacji procesów rozwoju innowacji.

Schemat związków i zależności, zachodzących na poziomie realizacji pięciu ścieżek innowacji, przedstawiono na rys. 2.6.

Zdaniem niektórych autorów, model „związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji” nie powinien być uważany za odrębny model, a jedynie za kombinację modeli generacji: trzeciej, czwartej i piątej¹¹³. Jednakże, podkreślić należy, że każdy z przedstawianych modeli procesu rozwoju innowacji stanowi, w pewnym sensie, ewolucyjne rozwinięcie poprzedniego; jest to bowiem warunkowane głównie rozwojem technologii oraz technik wytwarzania, jak również ewolucją sposobów zachowań rynkowych, zarówno samych adresatów innowacji, jak i istniejących w branży konkurentów.

¹¹³ Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki ...*, dz. cyt., s. 15.



Rys. 2.6. Schemat związków i zależności zachodzących na poziomie realizacji pięciu ścieżek innowacji

Źródło: opracowanie na podstawie Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] Brzeziński M., *Zarządzanie innowacjami ...*, dz. cyt., ss. 47-50 oraz Caraça J., Lobo Ferreira J., Mendonça S., *A chain-interactive innovation model for the learning economy*, Working Papers Department of Economics, Lisboa 2007, s. 9.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż jest to pierwszy, z dotychczas opisywanych, model, w którym wiedzę traktuje się jako nieodzowny czynnik realizacji działań o charakterze innowacyjnym. Co więcej, analizując modele procesu rozwoju innowacji należy mieć na uwadze to, że innowacja zazwyczaj jest czymś więcej aniżeli samą wiedzą naukową¹¹⁴. W praktyce oznacza to, że wiedza naukowa, reprezentowana przez działania w zakresie badań i rozwoju, choć niezbędna dla realizacji procesu rozwoju innowacji, nie stanowi jedynego źródła wiedzy, potrzebnego do realizacji wszystkich pojedynczych czynności w całym procesie.

2.3.5. Inne, wybrane modele procesu rozwoju innowacji

Powstawanie w praktyce biznesowej nowych, innych od wcześniej charakteryzowanych, modeli procesu rozwoju innowacji jest skutkiem dynamicznie zachodzących zmian w gospodarkach krajów opartych na wiedzy.

¹¹⁴ Podobne stanowisko prezentują w literaturze przedmiotu również: Caraça J., Lobo Ferreira J., Mendonça S., *A chain-interactive innovation ...*, dz. cyt.

Jednym z takich modeli jest model inżynierii współbieżnej. Charakteryzuje się on potrzebą prowadzenia ciągłej komunikacji pomiędzy uczestnikami poszczególnych faz procesu rozwoju nowego produktu. Schemat modelu procesu rozwoju innowacji, wynikający z założeń teorii inżynierii współbieżnej, przedstawiono na rys. 2.7.



Rys. 2.7. Model procesu rozwoju innowacji oparty na inżynierii współbieżnej

Źródło: Bozarth C., Handfield R. B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, OnePress, Gliwice 2007, s. 215.

W praktyce gospodarczej model ten stosowany jest przede wszystkim przez jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe współpracujące z przemysłem. Podstawą do tak postawionej hipotezy jest założenie, że projekty prac badawczo-rozwojowych, realizowanych w ramach działań statutowych danej jednostki, już na poziomie badań podstawowych, są interdyscyplinarne i uzgadniane przez ich twórców z przemysłem. W konsekwencji stwarza to możliwość zastosowania wyników badań podstawowych bezpośrednio w przedsiębiorstwach. Co więcej, w praktyce gospodarczej, bardzo często na wynik jednego projektu celowego składają się opracowania powstałe wskutek realizacji minimum dwóch rodzajów badań podstawowych.

Niestety, słabą stroną ograniczonej skuteczności praktycznej realizacji procesów rozwoju innowacji przez jednostki badawczo-rozwojowe (JBR-y) jest brak jednoznacznych działań marketingowych już na etapie poprzedzającym wdrożenie innowacji na rynek. Działania w tym zakresie występują przede

wszystkim na etapie podjęcia, przez którąkolwiek ze stron (jednostkę naukową czy przedsiębiorstwo), decyzji o złożeniu wniosku o realizacji projektów badawczych, w tym również badań podstawowych.

Schemat takiego modelu procesu rozwoju innowacji został przedstawiony na rys. 2.8.



Rys. 2.8. Model procesu innowacyjnego jednostek badawczo-rozwojowych

Źródło: Błażlak R., Owczarek K., *Modele transfer ...*, dz. cyt., s. 110.

Do mocnych stron powyższego modelu procesu rozwoju innowacji należy zaliczyć integrację działań podjętych przez przedsiębiorstwo oraz jednostkę sfery B+R na wczesnym etapie jego realizacji. Bezpośrednie zaangażowanie przedsiębiorców w proces badawczy pozwala na wczesne rozpoczęcie działań w zakresie adekwatnego, do wymogów poszczególnych faz realizacji procesu rozwoju innowacji, dostosowania niezbędnych zasobów, np. zaplecza materiałowego, kadrowego, finansowego czy organizacyjnego. Oczywiście ma to miejsce bez względu na to, czy dotyczy zastosowania tzw. technologii miękkiej czy twardej.

Za technologię twardą przyjmuje się uważać: urządzenia, maszyny czy linie technologiczne, natomiast pod postacią określenia „technologii miękkiej” kryją się: wynalazki, patenty, wzory użytkowe czy know-how¹¹⁵.

Zdecydowanie do słabych stron opisywanego modelu zaliczyć należy:

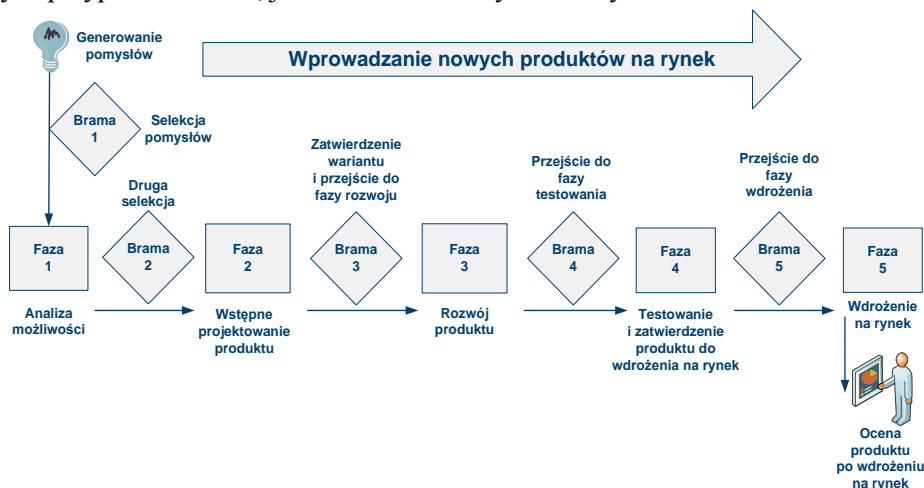
- brak możliwości wycofania się przedsiębiorstwa czy jednostki naukowej w trakcie realizacji projektu, jak również
- wydłużenie się w czasie procesu wdrożenia innowacji na rynek.

Sytuacja taka ma przede wszystkim miejsce w przypadku, gdy proces rozwoju innowacji jest w całości, bądź w jakiejś części, współfinansowany z funduszy europejskich bądź grantów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹¹⁶.

¹¹⁵ Podział taki można spotkać m.in. w: PARP, *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP*, PARP, Warszawa 2007, s. 23.

¹¹⁶ W tym przypadku najczęściej badania są, w całości bądź częściowo, finansowane z budżetu państwa, np. w postaci grantów badawczych z funduszy UE, co w przypadku

Kolejnym, istotnym z punktu widzenia zastosowań w praktyce biznesowej¹¹⁷, modelem procesu rozwoju innowacji, jest **model State – Gate™** (Faza-Brama), którego autorem jest R.G. Cooper. Zgodnie z założeniami autora modelu, każdy proces rozwoju nowego produktu może zostać podzielony na cztery, pięć, w niektórych przypadkach sześć, jednoznacznie identyfikowalnych faz i bram.



Rys. 2.9. Schemat pięciofazowego modelu procesu rozwoju nowego produktu „Stage-Gate™” wg R.G. Coopera

Źródło: opracowanie na podstawie Cooper R. G., *Winning at new ...*, dz. cyt., s. 130 oraz Cooper R.G., Edgett S.J., *Generation Breakthrough New Product Ideas*, Product Development Institute Inc. 2007, s. 4.

Schemat procesu rozwoju nowego produktu (rys. 2.9) składa się z następujących kluczowych faz¹¹⁸:

- generowanie pomysłów na innowacje,
- analiza możliwości w zakresie prowadzenia procesu innowacyjnego oraz późniejszej komercjalizacji innowacji,
- projektowanie produktu – na tym etapie dokonuje się nie tylko projektowania produktu, ale również wstępnej oceny techniczno-ekonomicznej, definiuje się sam produkt w zakresie jego funkcji oraz cech użytkowych, a także ocenia się plan realizacji poszczególnych działań,
- rozwój produktu,
- testowanie i zatwierdzenie produktu do wdrożenia.
- wdrożenie produktu na rynek.

wycofania się przedsiębiorstwa z zakupu wyników prac badawczych skutkuje nierozliczeniem, przez jednostkę sfery B+R, grantu badawczego.

¹¹⁷ Model ten został z powodzeniem zaadaptowany przez 85% ogółu północnoamerykańskich przedsiębiorstw. <http://www.prod-dev.com/stage-gate.php> (dostęp online: 14.12.2016).

¹¹⁸ Cooper R.G., *Winning at new products, Accelerating the Process from Idea to Launch*, Perseus Publishing, New York 2001, s. 4.

Cechą charakterystyczną każdej z powyższych faz jest jej interdyscyplinarność, a podstawowym zadaniem decydentów jest zbieranie informacji niezbędnych do zapewnienia realizacji zadań w poszczególnych fazach – tak, aby projekt rozwoju nowego produktu mógł być swobodnie realizowany pomiędzy poszczególnymi punktami (bramami).

Model ten, w odróżnieniu od pozostałych, nie zawiera jednoznacznie wyróżnionej fazy badań i rozwoju, a także marketingu. Natomiast każda z poszczególnych faz składa się z wielu, równolegle realizowanych, działań, które podejmowane są przez zespoły zadaniowe skoncentrowane wokół różnych obszarów funkcjonalnych danego przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się w tym przypadku zasadę funkcjonowania organizacji procesowej, gdzie istotny jest cel realizacji procesu, jego wynik, a nie ilość zaangażowanych w jego osiągnięcie działów przedsiębiorstwa.

Zdaniem R.G. Coopera, wspomniane działania powinny stanowić integralną całość, a ich zasadniczą bazę winny stanowić tzw. „**najlepsze praktyki**” **biznesowe** interesariuszy procesu; powstają one w oparciu o zbiór istniejących procedur, postępowań, czy są rezultatem wyboru najlepszych metod rozwiązania poszczególnych problemów, jakie napotykają pracownicy w trakcie realizacji konkretnych zadań, determinowanych rodzajem wymogów w poszczególnych fazach realizacji procesu innowacyjnego. Drugim, istotnym w ww. rozważaniach, elementem składowym są czynności przedsiębiorców zgromadzone wokół piętnastu, zidentyfikowanych przez Coopera, czynników i działań, warunkujących sukces przebiegu procesu innowacyjnego, do których zaliczono¹¹⁹:

- unikalny, wyróżniający się produkt, dostarczający nabywcy wyjątkowych korzyści oraz wyróżniający się zbiór wartości,
- silne zorientowanie na rynek, co oznacza, że procesy rozwoju innowacji powinny być inicjowane w oparciu o zidentyfikowany popyt oraz analizy potrzeb nabywców,
- spojrzenie na globalny rynek produktów, a więc poszukiwanie pomysłów na nowe produkty przede wszystkim na międzynarodowych, a nie lokalnych rynkach,
- wzrost znaczenia zadań realizowanych w fazach poprzedzających fazę rozwoju produktu,
- wczesne i jasne określenie definicji, cech i zadań, jakie ma spełniać nowy produkt,
- prawidłowe zaprojektowanie i realizacja planu marketingowego, co w szczególności dotyczy fazy wdrożenia nowego produktu na rynek,
- właściwa struktura organizacji oraz sprzyjający innowacjom klimat,
- wsparcie menedżerów wyższego szczebla,
- ciągłe podnoszenie kluczowych kompetencji oraz ich synergia w procesie rozwoju nowych produktów,
- atrakcyjność rynku wynikająca z potencjału rynkowego oraz sytuacji konkurencyjnej,

¹¹⁹ Tamże, ss. 83-112.

- koncentracja na zakładanych wynikach,
- kontrolowanie sukcesu nowych produktów, pod warunkiem, że kompleksowo kładzie się duży nacisk na jakość realizacji kluczowych zadań, począwszy od fazy inicjującej proces innowacyjny, aż do jego zakończenia,
- dostępność zasobów (rzeczowych, ludzkich, finansowych), szczególnie w obszarze marketingu, ponieważ istnieje bezpośredni związek pomiędzy ilością i jakością działań marketingowych a sukcesem wprowadzenia produktu na rynek,
- skrócenie czasu wprowadzenia innowacji na rynek, np. poprzez: dobór odpowiednich, interdyscyplinarnych i międzyfunkcyjnych zespołów, nadanie priorytetów poszczególnym zadaniom oraz równoległej realizacji poszczególnych zadań,
- zaadaptowanie wielofazowego procesu rozwoju nowego produktu do rynkowej strategii przedsiębiorstwa, co w rezultacie powinno podnieść jego pozycję konkurencyjną na rynku.

Trzeci element składowy modelu koncentruje wokół siebie rezultaty zarówno „najlepszych praktyk”, jak również wyżej wymienionych czynności i działań organizacji, warunkujących sukces rynkowy innowacji. Integralną częścią składową modelu są tzw. „bramy”, które pełnią funkcję „bufora” w zakresie dopuszczenia projektu do dalszych faz (etapów) rozwoju. Spełniają one rolę punktu kontroli jakości, ustanawiania dalszych priorytetów w zakresie realizowanych zadań, co w konsekwencji prowadzi do podjęcia decyzji o realizacji bądź zaniechaniu realizacji dalszych czynności w obszarze rozwoju nowego produktu.

Struktura każdej z bram jest bardzo do siebie zbliżona i obejmuje¹²⁰:

- weryfikację i ocenę (przeprowadzaną na podstawie jasnych kryteriów) wszystkich działań zrealizowanych na poziomie każdej fazy,
- podjęcie decyzji o kontynuowaniu bądź zaniechaniu projektu,
- zatwierdzenie planu działania do zrealizowania w kolejnej fazie, wraz z dokładnym wskazaniem i zabezpieczeniem niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych oraz finansowych.

Pragmatyzm rynkowy przedsiębiorców organizacji, a także wmuszone przez globalną konkurencję, nieustanne ich dążenie do skrócenia czasu trwania niezbędnych prac przed komercjalizacją innowacji, zdecydowanie przemawiają za koniecznością praktycznej aplikacji rozwiązań wyszczególnionych w modelu R.G. Coopera. Sam jego autor jednoznacznie podkreślił, iż „*powinien być on traktowany jako swego rodzaju mapa, która w pierwszej kolejności musi być dostosowana do potrzeb, możliwości, a także strategii przedsiębiorstwa. Zakładając, że przedsiębiorstwa będą w należyty sposób podchodzić do problemu wdrażania innowacji na rynek*”¹²¹.

¹²⁰ Cooper R.G., *Winning...*, dz. cyt., ss. 113-127.

¹²¹ Tamże, ss. 142-153.

Podsumowując prowadzone w tym rozdziale rozważania dotyczące charakterystyki procesu biznesowego oraz jego przełożenia na rozwój modeli innowacji należy stwierdzić, że bez względu na rodzaj oraz etap rozwoju organizacji, każdy z wymienionych modeli jest obecnie stosowny przez przedsiębiorstwa i jednostki naukowe. Jednym z powodów jest fakt, iż ich wykorzystanie przez organizacje jest przede wszystkim determinowane stopniem rozwoju i „dojrzałości rynkowej” organizacji, jak również jakością i zakresem posiadanych, możliwych do wykorzystania, zasobów.

3. Zarządzanie innowacjami – od powstania idei do komercjalizacji innowacji produktowych

Mirella Barańska-Fischer

„Na innowacje, tak naprawdę, nie ponosi się nakładów i nie angażuje się zasobów – raczej się je inwestuje, bo innowacyjność organizacji – to nie fanaberia przedsiębiorcy, inżyniera, marketingowca, czy finansisty – to wymóg i podstawa rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy i procesach w niej zachodzących i modnych produktach/projektach z niej pochodzących ...”¹²².

*Opracowano na podstawie:
Przemówienie J. Buzka, Parlament Europejski,
Bruksela 2014.*

3.1. Gospodarka oparta na innowacjach – wyzwanie czy konieczność?

Złożoność zjawisk i procesów gospodarczych zachodzących we współczesnych organizacjach sprzyja powstawaniu innowacji, z jednej strony, z drugiej zaś przyczynia się do tego, że nieustannie zmienia się obraz gospodarki w każdej niemal jednostce terytorialnej. Gospodarka staje się bowiem silniejsza poprzez innowacje – pozwalają one m.in. generować nową wiedzę, tworzyć nowe rynki, kreować nowy zbiór nieoczekiwanych korzyści dla wszystkich interesariuszy procesów innowacyjnych, przy założeniu, rzecz jasna, że będą to innowacje pożądane przez rynek. On bowiem jest ostatecznym weryfikatorem wszelkich przedsiębiorczych i/lub innowacyjnych działań każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i rozmiaru.

Klienci/nabywcy innowacji są bowiem zadowoleni wówczas, jeśli produkt spełnia bądź przewyższa ich oczekiwania przy cenie nie wyższej niż wartość produktu i usługi ¹²³.

W warunkach współczesnego rynku, w większości rozwiniętych i rozwijających się nieustannie krajów świata, ich wewnętrzna **gospodarka powinna**

¹²² Słowa, zmodyfikowane przez Autorkę rozdziału, pochodzą z publicznego przemówienia prof. Jerzego Buzka, wygłoszonego podczas 6. Europejskiego Szczytu Innowacji, który odbył się w dniach 17-20 listopada 2014 r. w Parlamencie Europejskim w Brukseli.

¹²³ Miles J., *Innovation in Services*, [w:] *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagfberg J., Mowery D.C., Nelson R.R., Oxford University Press, Oxford 2005, s. 430.

opierać się na innowacjach – na innowacjach wszelkiego typu: od procesowych i produktowych począwszy, poprzez organizacyjne, marketingowe czy społeczne. Ich dychotomia sprawia, że niekiedy, tak naprawdę, trudno jest jednoznacznie stwierdzić, jakiego rodzaju jest dana innowacja, gdyż sprzężenie zjawisk i procesów im towarzyszących jest silne i wielopłaszczyznowe; uzupełniają się wzajemnie, przenikają, współlistnieją ze sobą, czego efektem finalnym najczęściej bywa produkt – w swej materialnej czy niematerialnej postaci. Łańcuch zależności i powiązań istniejący pomiędzy wszystkimi interesariuszami zmian i przeobrażeń o charakterze innowacyjnym w organizacji jest zwykle skomplikowany. Wspólnota interesów, np. sprawna organizacja procesu wytwórczego, wprowadzenie do obrotu handlowego przed konkurentami nowości rynkowej, czy podjęcie spójnych działań marketingowych w celu popularyzacji idei, koncepcji, czy konkretnego wynalazku, to zasadnicze cele, jakie powinny towarzyszyć organizacjom ukierunkowanym na sukces.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania poświęca się wiele miejsca problematyce innowacyjności, przedsiębiorczości organizacji czy komercjalizacji innowacji. Kwestie te były, są i będą aktualne na każdym etapie rozwoju gospodarki, niezależnie czy już rozwiniętej, czy nadal rozwijającej się w kierunku pożądanym przez rynek.

Innowacje mają wpływ na rozwój i wzrost całej gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o horyzontalne ujęcie ich skutków. Wśród zasadniczych argumentów przemawiających za koniecznością, z punktu widzenia organizacji, bycia innowacyjnym podmiotem rynkowym należy, zdaniem Autorki rozdziału, wyróżnić:

1. Pozytywne efekty innowacji (wewnętrzne i zewnętrzne, bezpośrednie i pośrednie, natychmiastowe i odroczone w czasie):

- Innowacje pozwalają z jednej strony zwiększać produktywność i wartość organizacji – innowatora, z drugiej zaś – stanowią źródło przewagi nad konkurencją,
- Innowacje sprzyjają wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy, intelektu i przedsiębiorczości zaangażowanych w procesy twórcze osób oraz generowaniu nowych danych, informacji i umiejętności niezbędnych do realizacji określonych projektów twórczych,
- Innowacje umożliwiają powstawanie sieci partnerskich i aliansów strategicznych różnych podmiotów w celu komplementarnego połączenia posiadanych sił i środków, co ...
- ... sprzyja zacieśnieniu wzajemnych ich kontaktów i rozwojowi potencjału intelektualnego pracowników, czego konsekwencją jest zazwyczaj nowa wiedza,
- Innowacje pobudzają do działania konkurentów, którzy dążąc do wyprodukowania czegoś jeszcze lepszego, również się rozwijają,
- Społeczeństwo, jako całość, ma świadomość bycia ważnym dla organizacji – innowatorów, a nowe i efektywne rozwiązania rynkowe pozwalają zwiększać jakość i komfort życia ich użytkowników;

2. **Racjonalność i asymetryczność wykorzystania zasobów organizacji w danym czasie** oznacza zazwyczaj skuteczne i efektywne nimi gospodarowanie – w celu realizacji celów operacyjnych, taktycznych czy strategicznych o zróżnicowanym tempie (i terminie) zwrotu inwestycji;
3. **Dywersyfikację ryzyka biznesowego, np. finansowego** – oznacza jego rozłożenie w czasie w odniesieniu do podejmowanych aktywności i różnorodnych działań rynkowych; organizacja – innowator w świadomy i przemyślany sposób zarządza ryzykiem realizacji innowacyjnych projektów; działanie to jest jednak łatwe do realizacji przez firmy duże, co niekoniecznie sprawdza się w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw – tu ograniczeniem, jak wskazują liczne badania, są najczęściej ograniczone do dyspozycji zasoby.

Pamiętać jednak należy o tym, że innowacje nie zawsze mają pozytywne skutki, gdyż:

- Innowacje sprzyjają popelnianiu nadużyć przez konkurencyjne organizacje w zakresie kopiowania i naśladownictwa sprawdzonych wzorców postępowania, np. szybko pojawić się mogą doskonałe podróbki produktów, naśladownictwo marek, co wprowadza klientów w błąd i powoduje liczne nadużycia, które trudno niekiedy na bieżąco kontrolować,
- „Myśl innowacyjna” może zostać łatwo „wyniesiona i sprzedana” na zewnątrz organizacji i wtedy pojawia się zagrożenie, że to inne podmioty rynkowe będą wcześniej, niż pierwotny twórca innowacji, „zbierać śmietankę z rynku”,
- Nastąpić może wzrost oczekiwań rynków docelowych co do charakteru zmian innowacyjnych w czasie (nieustanne poszukiwanie czegoś lepszego i doskonalszego niż dotychczas), czego konsekwencją jest z reguły skracanie się cyklu życia produktów,
- Rośnie ryzyko i niepewność działania organizacji biznesowych w warunkach nasilającej się konkurencyjności branżowej i turbulentnego, współczesnego rynku,
- Brakuje często wsparcia instytucji zewnętrznych, np. pomocowych, w rozwój i komercjalizację innowacji o tzw. terytorialnym znaczeniu,
- Trudno jest często instytucjom pomocowym biznesu ocenić sprawnie i w obiektywny sposób opłacalność realizacji aktywności innowacyjnych organizacji aplikujących o środki wsparcia – ma to miejsce w szczególności w odniesieniu do projektów o skomplikowanej strukturze i charakterze, np. międzynarodowych (owa trudność wynikać może np. z powodu presji czasu, czy niewystarczających kompetencji osób zajmujących się przeprowadzaniem oceny szczegółowej projektu w danym czasie).

Reasumując, należy jednoznacznie podkreślić, iż:

- 1) **gospodarka**, zarówno krajów rozwiniętych i nadal rozwijających się, **musi być oparta na innowacjach** – to zarówno wymóg współczesności i nadchodzących czasów, jak również moda na bycie innowacyjnym w każdej niemal przestrzeni rynkowej. Im szybciej rozumieją i w praktyce zastosują zasady kreatywnego myślenia decydenci organizacji, tym łatwiej im będzie decydować o ich losach i zdobywać nowe przestrzenie rynkowe konkurencyjnych gospodarek – zarówno w skali mikro, jak i makro. Innowacje to sposób na to, by kiedyś móc zyskać więcej; w chwili pojawienia się ich na rynku mogą być często uważane za nadmiernie oryginalne – za jakieś odstępstwo od zakorzenionej w kulturze normy społecznej. Są jednak nieodzowne we współczesnym, coraz bardziej dynamicznie zmieniającym swe oblicze świecie,
- 2) współczesne organizacje muszą radzić sobie w stale zmieniającym się środowisku, w którym **innowacje i twórcze myślenie**, uważa M. Dolińska, **stają się ich życiowymi kompetencjami**. Firma, która nie jest przygotowana do sprostania rosnącym wymaganiom swoich klientów, ponosi ryzyko ich utraty w relacji do bardziej zwinnych i elastycznych w działalności konkurentów. W kontekście takich wyzwań rynkowych firmy muszą stale rozwijać twórcze zdolności, umiejętności innowacyjne oraz efektywnie wykorzystywać swój potencjał innowacyjny¹²⁴, chociaż ich
- 3) działania weryfikacyjne, konkurencyjne, dostosowawcze i antycypacyjne stają się coraz trudniejsze, co w literaturze określa się mianem **nowego obrazu konkurencyjnego**. Przejawia się to, zdaniem W. Janasza, we wzroście strategicznych nieciągłości, globalizacji i umiędzynarodowienia rynków, zamazywaniu granic, struktury sektorów, hiperkonkurencyjności rynków, dużej presji na satysfakcję klientów na jakość i ceny, a przede wszystkim **koncentrowania uwagi na innowacjach** (...) ¹²⁵, przy uwzględnieniu faktu, że:
- 4) „globalizacja gospodarki wymusza na przedsiębiorstwach, zdaniem A. Pomykalskiego, **współdziałanie i korzystanie z doświadczeń, zasobów oraz wiedzy innych jednostek**”¹²⁶, co wyraźnie podkreślano w pierwszym rozdziale niniejszej monografii.

¹²⁴ Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 73.

¹²⁵ Janasz W., *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, [w:] Wiśniewska J., Janasz K. (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012, s. 61.

¹²⁶ Pomykalski A., *Innowacyjność organizacji*, [w:] Pomykalski A. (red.) *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009, s. 10.

3.2. Innowacje produktowe – istotny czynnik rozwoju organizacji i rynku

Identyfikowanie źródeł przewagi nad konkurencją ma swoje odzwierciedlenie w systematycznym poszukiwaniu przez decydentów współczesnych organizacji obszarów działania, które mogłyby doprowadzić ich i reprezentowane organizacje do sukcesu rynkowego. Sama jednak diagnoza aktualnej sytuacji rynkowej nie przyniesie spektakularnych efektów, jeśli nie pójdą za nią, czy równoległe z nią, określone inicjatywy mające na celu radykalną zmianę lub przynajmniej częściową modyfikację dotychczasowych zachowań wewnątrzorganizacyjnych. Wymaga to z reguły, rzecz jasna, podjęcia stosownych przygotowań (niekiedy rozłożonych w czasie), choć w praktyce gospodarczej obserwuje się często, że również działania typu ad-hoc doprowadzić mogą przedsiębiorcę/organizację do zajęcia uprzywilejowanej pozycji na danym rynku. Dzieje się tak, bowiem, z uwagi na splot różnorodnych czynników (miejsc, sytuacji), których istnienia decydenci często mogą nie być nawet świadomi. To nieprzewidywalne okoliczności, czy pojawiające się nagle nadzwyczajne okazje sprawiają, że organizacje zmieniają swój dotychczasowy „kurs” działania, a ich decydenci i menedżerowie pragną rozwijać nie tyle siebie samych, co organizację jako całość, dla której pracują i rynek, któremu dedykują efekty swoich działań, np. nowe produkty materialne, usługi, oryginalne idee i koncepcje, czy procesy technologiczne.

Innowacje produktowe są miarą rozwoju i sukcesu firmy na wymagających i nasyconych rynkach. Według interpretacji OECD „innowacja produktu oznacza wprowadzenie nowego produktu lub usługi do oferty firmy lub jego znaczące polepszenie z zachowaniem dotychczasowych specyficznych właściwości dostrzeganych przez odbiorców lub oferowanej użyteczności”¹²⁷. Wynika więc, że w tym drugim przypadku, wszelkie zmiany obejmować mogą m.in. zarówno fizyczny skład dotychczasowego produktu (są to tzw. innowacje imitacyjne), a zatem również jego techniczną specyfikację, systemowe ulepszenia i usprawnienia w zakresie dostarczania użyteczności dla odbiorców docelowych. W odniesieniu zaś do tzw. innowacji absolutnych (na skalę światową) występuje rozszerzenie dotychczasowej struktury asortymentowej – portfela produktów o zupełnie nowy produkt.

W ujęciu marketingowym uważa się, że **innowacje produktowe** obejmują¹²⁸:

- Produkty całkowicie nowe, zaspokajające potrzeby dotychczas niezaspokojone, np. mogą to być zarówno potrzeby wcześniej znane, albo potrzeby zupełnie wcześniej nieodczuwane – potrzeby nowe,

¹²⁷ Oslo Manual, *Guidelines for collecting and interpreting innovation data, third edition*, OECD and Eurostat, Paris 2005, s. 47.

¹²⁸ Por.: Rudnicki L., *Konsument w polityce rozwoju nowego produktu*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 20, nr 1, 2012, s. 138.

- Produkty lepiej lub gorzej zaspokajające potrzeby zaspokajane dotąd przez inne produkty, np. produkty o nowych rozwiązaniach funkcjonalnych (dzięki wykorzystaniu nowego rodzaju surowców, czy materiałów), czy estetycznych (dzięki zastosowaniu nowych technik lub technologii produkcji, nowego designu).

Innowacje produktowe nie stanowią jednak wyizolowanej części przedsiębiorczych inicjatyw i działań organizacji, niezależnie od ich wielkości i rodzaju reprezentowanej gałęzi przemysłu, czy branży. Trudno jest w zasadzie traktować je zupełnie wybiórczo, bez uwzględniania wszelkich innych innowacji, dzięki którym mogły powstać, np. innowacjom procesowym, organizacyjnym, czy marketingowym. Praktyka rynkowa wskazuje jednoznacznie na komplementarne ich przenikanie – uzupełnianie, by rynek mógł otrzymać coś oryginalnego i wyjątkowego. Kwestią oczywistą jest to, że dla odbiorców docelowych obserwowalne i namacalne są efekty końcowe w/w synergii – cechy, struktura, modele innowacji produktowych. O tych pozostałych rodzajach innowacji często nawet nie myślą/nie wiedzą, nie uświadamiając sobie konieczności ich współwystępowania, w przeciwieństwie do wszystkich pozostałych interesariuszy zaangażowanych w procesy twórcze i komercjalizacyjne.

Innowacje produktowe, zdaniem A. Pomykalskiego, mają często inwestycyjny lub półinwestycyjny charakter i w automatyczny sposób wyzwalają procesy innowacyjne w tych gałęziach, które są odbiorcami nowych produktów. Promieniują więc na inne dziedziny (...) ¹²⁹.

Innowacje tkwiące w produktach, o ile są właściwe z punktu widzenia struktury potrzeb i wymagań rynku docelowego, stanowią zazwyczaj:

- aktywną reakcję przedsiębiorców na sygnały płynące z rynku od potencjalnych użytkowników/klientów – adresatów danej oferty handlowej,
- aktywną reakcję przedsiębiorców na sygnały i działania pochodzące od konkurentów – bliższych i/lub dalszych,
- aktywną reakcję przedsiębiorców na sygnały i działania pochodzące od kooperantów i pośredników handlowych,
- wyzwanie dla przedsiębiorców, kooperantów i pośredników handlowych w obszarze, zgodnego z duchem czasu: profilowania oferty produkcyjnej i handlowej, poszukiwania jak najefektywniejszych metod i sposobów jej prezentacji, traktowania klientów w sposób empatyczny oraz wyprzedzania ich potrzeb i wymagań,
- okazję do rozwoju przedsiębiorstwa, poszukiwania wyróżniających zdolności oraz zdobywania nowych obszarów rynku,
- szansę wzrostu wartości firmy – innowatora i polepszenia jej wizerunku,
- możliwość nawiązania i/lub umocnienia partnerskich kontaktów biznesowych,
- źródło uzyskiwania przewagi nad konkurencją w danym miejscu, czasie i obszarze terytorialnym,

¹²⁹ Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 153.

- symptom do kontynuowania przyjętej strategii działania oraz nieustannego poszukiwania i wykorzystywania wszelkich innych okazji – innowacyjna organizacja staje się jeszcze bardziej przedsiębiorcza i kreatywna oraz rośnie jej znaczenie w kształtowaniu nowoczesnej architektury rynku,
- początek zmian w dotychczasowej filozofii funkcjonowania organizacji, np. w jej strukturze organizacyjnej, w jej modelu biznesowym, czy wreszcie w umysłach wszystkich pracowników.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania pod koniec minionego stulecia podkreślano, że innowacja jest zawsze odpowiedzią na potrzeby rynku, zatem przedsiębiorstwo musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowane¹³⁰. Innowacje, w szczególności produktowe, są jednocześnie czynnikiem rozwoju samego rynku, ponieważ:

- uczą nowych typów zachowań, stylów życia ostatecznych ich użytkowników,
- wzbogacają portfolio różnych organizacji (producentów, handlowców), przez co stają się one bardziej konkurencyjne w otoczeniu,
- mogą być półproduktem wykorzystanym do produkcji jeszcze bardziej technologicznie zaawansowanych dóbr,
- stwarzają nowe, często nieoczekiwane okazje wykorzystania produktów, szczególnie dla pionierów i wczesnych naśladowców,
- sprawiają, że klienci – innowatorzy mają większe niż dotychczas możliwości wyboru oferty produktowej,
- przyspieszają przystosowanie się pozostałych producentów (np. konserwatystów, innowacyjnie opieszłych), sprzedawców do wymogów i wyzwań, jakie stwarza nieustannie zmieniające się otoczenie,
- sprzyjają szybszemu przepływowi danych i informacji pomiędzy stronami, ułatwiają im komunikację,
- wpływają na dynamiczny rozwój sfery B+R, zaplecza techniczno-technologicznego innowacyjnych przedsiębiorstw oraz
- sprawiają, że otoczenie okołobiznesowe również musi się dynamicznie rozwijać.

Innowacje produktowe są nową materialną lub niematerialną wartością organizacji, wynikającą przede wszystkim z jej inteligencji i potencjału innowacyjnego. Potencjał generowany jest w oparciu o zasoby i możliwości wewnątrzorganizacyjne, z wykorzystaniem istniejących szans lub z utworzeniem takich okazji dla siebie samych (np. w przypadku innowacji sensu stricto). Im wyższy jest stopień nowości innowacji produktowych, tym większe występuje ryzyko i niepewność dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w procesy, zarówno z zakresu badań i rozwoju, produkcji czy komercjalizacji innowacji. Istotne jest więc, z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreującego/produkcującego

¹³⁰ Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 42.

innowacje, by odpowiednie zarządzanie informacją pozwalało decydentom organizacji ograniczać do minimum pojawiające się trudności i zagrożenia.

Dywersyfikacja kierunków działania współczesnych organizacji umożliwia przedsiębiorcom świadomie zarządzać ryzykiem biznesowym. Nadmienić należy, że warunkiem trwałego rozwoju organizacji, zdaniem J. Wiśniewskiej, jest pogodzenie w sposób zrównoważony potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, które mogą obejmować, w przypadku ¹³¹:

- klientów – jakość, cenę, użyteczność wyrobów/usług,
- właścicieli/akcjonariuszy – trwałą rentowność (zysk, dochodowość), przejrzystość działania organizacji,
- pracowników – dobre warunki pracy, trwałość zatrudnienia, uznanie, nagradzanie,
- dostawców i partnerów – wzajemne korzyści i ciągłość działania,
- społeczeństwa – ochronę środowiska, etyczne zachowania, zgodność z normami prawnymi i innymi.

Zmiany, zachodzące obecnie w każdej przestrzeni rynkowej współczesnych organizacji, przede wszystkim w zachowaniu adresatów innowacji – jej klientów docelowych – powinny być przedmiotem systematycznych analiz i badań marketingowych. W kontekście analizy zmian zachodzących w rozwoju współczesnego rynku, opartego na globalizacji i innowacjach, zasadne jest, aby specjaliści marketingowi angażowali się w coraz większym stopniu w działania pozwalające na projektowanie i wdrażanie kompozycji optymalnych narzędzi marketingowych, mogących wpływać na kształtowanie się proinnowacyjnych postaw decydentów współczesnych organizacji ¹³².

3.3. Dyfuzja innowacji produktowych – akceptacja innowacji a wzorce zachowań ich adresatów

Choć **innowacje produktowe** mają zwykle inny zakres nowości dla jego twórcy (innowacja techniczna) i dla klientów (innowacja rynkowa), to ich istota i struktura sprawiają, że są niezwykle **ważnym czynnikiem konkurencyjności rynkowej** – zarówno w sferze produkcji, jak też ich końcowej konsumpcji. Użytkowanie innowacji stanowi często barierę nie do pokonania dla części potencjalnych klientów, głównie w początkowej fazie ich komercjalizacji. Stąd też konieczne są w tym zakresie kompleksowe działania różnych podmiotów rynkowych, aby wpływać na kształtowanie odpowiednich postaw i zachowania docelowych klientów – użytkowników innowacji.

¹³¹ Wiśniewska J., *Innowacyjność i jakość – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] Wiśniewska J., Janasz K. (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 17.

¹³² Por.: Holub-Iwan J., Gracz L., *Marketing innowacji i innowacje w marketingu*, [w:] Perenc J., Holub-Iwan J., *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 149.

Proces podejmowania przez dany podmiot rynkowy (indywidualny czy zbiorowy) decyzji akceptacji/odrzućenia innowacji produktowej ma, zdaniem Autorki rozdziału, swoje odzwierciedlenie w następujących etapach:

- uświadomienie potrzeby posiadania innowacji,
- poszukiwanie źródeł informacji o innowacji,
- analiza dostępnych treści informacyjnych o innowacji,
- kształtowanie postawy wobec innowacji¹³³,
- podjęcie decyzji o przyjęciu innowacji,
- realizacja postanowienia: akceptacja innowacji i dokonanie zakupu,
- potwierdzenie podjętej decyzji w trakcie użytkowania innowacji,
- gromadzenie i komunikowanie innym podmiotom wrażeń z użytkowania innowacji.

Określeniem „dyfuzja innowacji” nazywa się zwykle proces rozprzestrzeniania się innowacji produktowych (czyli ich upowszechniania, akceptacji w danym czasie i w określonej przestrzeni rynkowej, czyli w segmencie/segmentach rynku), rozpatrując go od samego źródła powstania idei¹³⁴. Odzwierciedleniem zjawiska dyfuzji jest podejmowanie przez rynek aktywnych działań w celu pozyskania produktu, najczęściej sfinalizowania zakupu i korzystania z niego. Kluczowe znaczenie w procesie dyfuzji innowacji (szczególnie w jego fazie początkowej) ma komunikowanie się podmiotów rynkowych między sobą za pomocą różnych kanałów komunikacji, w celu przekazywania sobie informacji – referencji o danej ofercie produktowej, które jednostka postrzega jako nowe¹³⁵.

Początek badań nad zjawiskiem dyfuzji, tzw. rozprzestrzenianiem się w środowisku rynkowym nowych idei, koncepcji czy technologii – zainicjował w XIX wieku **francuski socjolog Jean-Gabriel De Tarde** (żył w latach 1843-1904). Podjął on wyzwanie znalezienia odpowiedzi na następujące pytania¹³⁶:

- **dlaczego i jak dochodzi do dyfuzji pomysłów czy technologii?**
- **jakie jest tempo ich rozpowszechniania?**

Jego wyniki badań stanowiły inspirację dla kolejnych badaczy i naukowców. W latach 50. minionego stulecia rozpoczęto badania nad zagadnieniem rozprzestrzeniania się w czasie innowacji. Pierwsze opracowanie z tego zakresu (tzw. teoria dyfuzji innowacji) powstało w roku 1962. Autor teorii, socjolog amerykański, Everett M. Rogers (żył w latach 1931-2004) przedstawił w swojej książce m.in.¹³⁷:

¹³³ W przypadku wystąpienia postawy negatywnej następuje: całkowita rezygnacja z zakupu innowacji lub nadal szuka się dodatkowych danych i informacji o niej, analizuje się je i kształtuje kolejną postawę.

¹³⁴ Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 378.

¹³⁵ Por.: Muras M., Zabłocki W., *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji na przykładzie wprowadzenia na rynek Airbusa A 380*, [w:] Transport, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, nr 89, 2013, ss. 136-137.

¹³⁶ Szerzej w: Gust-Bardon N.I., *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: Analiza wybranych zagadnień*, [w:] Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia*, XLIII, nr 1, 2012, s. 108.

¹³⁷ Szerzej w: Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003.

- analizę uwarunkowań sprzyjających przebiegowi procesu rozprzestrzeniania się innowacji w czasie,
- analizę uwarunkowań ograniczających przebieg procesu rozprzestrzeniania się innowacji w czasie,
- cechy innowacji, jak również
- cechy jej zwolenników – adaptatorów,
- kategorie akceptacji nowych trendów rynkowych.

E.M. Rogers wyróżnił trzy rodzaje decyzji podejmowanych w procesie dyfuzji innowacji, a są to¹³⁸:

- opcjonalna, **indywidualna decyzja o innowacji** – podejmuje się ją w sposób niezależny od innych jednostek funkcjonujących w danym systemie społecznym,
- **zbiorowa decyzja o innowacji** – podjęta wspólnie przez wszystkie jednostki systemu społecznego i większość z nich stosuje się do wspólnych uzgodnień,
- **urzędowa decyzja o innowacji** – podjęta „odgórnie”, czyli administracyjnie dla całego systemu społecznego przez grupę osób o wpływowej pozycji i władzy.

Tempo przyjęcia innowacji, w wyniku realizacji procesów decyzyjnych, odzwierciedla krzywa dyfuzji innowacji, tzw. krzywa dzwonowa (rys. 3.1).

W roku 1969 profesor Frank Bass, żyjący w latach 1926-2006, amerykański naukowiec pochodzący z Teksasu, opracował model prognostyczny dotyczący kształtowania się przebiegu dyfuzji szczególnego rodzaju innowacji produktowych – dóbr konsumpcyjnych. Autor modelu założył, że wzrost i spadek krzywej obrazującej przebieg procesu akceptacji tego rodzaju innowacji jest w zasadzie symetryczny. Powstaje zatem krzywa w nietypowym kształcie dzwonu.



Rys. 3.1. Krzywa dyfuzji innowacji

Źródło: <http://analizy.investio.pl/innowacyjnosc-czy-imitacja-co-jest-lepszym-rozwiazaniem-dla-polski/> (dostęp online: 08.08.2016).

¹³⁸ Tamże, s. 273.

Chcąc zrozumieć mechanizmy dyfuzji innowacji należy, zdaniem K. Klincewicza¹³⁹, zwrócić uwagę na kształtowanie się konkretnych postaw potencjalnych użytkowników – adresatów innowacyjnych produktów (dóbr czy usług). Ich indywidualna skłonność do akceptowania i przyswajania innowacji wcześniej niż pozostali użytkownicy sprawia, że wyróżniają się oni na rynku w sposób szczególny, choć wraz z upływem czasu zwiększa się ich liczebność i jednocześnie zmienia charakter grupy, którą reprezentują.

Wraz z postępującym, rynkowym starzeniem się innowacji zmianie ulegają postawy i przekonania społeczne w kwestii podejścia i nastawienia do nowości. Wzrost popularności nowych produktów na rynku sprzyja zwykle początkowo wzrostowi skłonności do ich absorpcji – przyswajania przez poszczególne grupy społeczne, przy założeniu, że nie zmieniają się ich preferencje zakupowe w danym czasie, np. nie pojawi się inny, lepszy produkt.

Wracając do empirycznie zweryfikowanego przez E.M. Rogersa modelu dyfuzji innowacji zauważa się, że liczebność poszczególnych grup, tzw. kategorii **adaptatorów innowacji**, stanowi odzwierciedlenie ich podejścia do akceptacji nowości. Wyróżnia się zatem¹⁴⁰:

- 1. Innowatorów, tzw. pionierów**, którzy najwcześniej ze wszystkich osób akceptują nowość, są odważni, lubią podejmować ryzyko – stanowią ok. 2,5% ogółu adaptatorów innowacji. W czasach współczesnych pasuje do nich określenie „gadżeciarze”, bo to maniacy technologiczni – entuzjaści nowych technologii, chcący jako pierwsi posiadać innowacyjny produkt, często dla prestiżu i chęci wyróżnienia się w otoczeniu. Ponadto, innowatorzy:
 - są zwykle indywidualistami,
 - demonstrują swą innowacyjność w otoczeniu i chętnie dzielą się z innymi osobami opiniami na temat danej nowości,
 - śledzą aktualne doniesienia medialne oraz
 - mają wysoki status ekonomiczny i społeczny,
 - są wykształceni lepiej niż większość pozostałych grup adaptatorów,
 - są często mało lojalni wobec nowości i chętnie je zmieniają, gdy na rynku pojawiają się kolejne propozycje innowacji,
 - stanowią niezwykle ważną dla producenta/dystrybutora innowacji grupę docelową, gdyż od opinii i zachowania pionierów innowacji zależą tak naprawdę jej dalsze losy,
 - są skłonni wybaczyć na początku producentowi/sprzedawcy wszelkie niedociągnięcia czy usterki produktu,
 - wyrażają również swoją gotowość do rozwiązania ewentualnych problemów, np. chcą być aktywnymi prosumentami,
 - mogą oddziaływać w przekonujący sposób na kształtowanie się decyzji zakupowych innych klientów,

¹³⁹ Klincewicz K., *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 85.

¹⁴⁰ Por.: Tamże, ss. 88-89.

- traktowani są jako mało lojalni wobec danej nowości wizjonerzy, którzy szybko jednak tracą zainteresowanie i zaufanie do danej innowacji.
2. **Wczesnych naśladowców, in. wczesnych użytkowników**, którzy już bardziej rozważnie, niż ww. grupa, dokonują zakupu, kształtując opinie o danym produkcie – stanowią oni ok. 13,5% ogółu całej zbiorowości, a ponadto:
- jako pierwsi szeroko stosują innowację w praktyce, ale są przy tym niezwykle ostrożni,
 - w sposób świadomy i przemyślany, dość szybki, decydują się na zakup nowości,
 - analizują wszelkie, potencjalne korzyści wynikające z zakupu (też samodzielnie je identyfikują),
 - mają wpływ na kształtowanie się opinii większości innych użytkowników – są liderami kształtowania opinii w reprezentowanym środowisku,
 - cieszą się szacunkiem otoczenia, które traktuje ich jako ekspertów do spraw innowacji,
 - są wyedukowani i oczekują innowacji na wzór „garnituru szytego na miarę” – spersonalizowanej specjalnie dla nich oferty,
 - dążą do wyróżnienia się wśród konkurencji i osiągnięcia nad nimi przewagi,
 - nie są jednak wielbicielami nowych technologii, ale w pragmatyczny sposób cenią sobie nowe rozwiązania,
 - do nich głównie kieruje się wszelkie kampanie edukacyjno-promocyjne nowości produktowej.
3. **Wczesną większość**, stanowiącą ok. 34% ogółu zbiorowości – grupa ta przed podjęciem decyzji zakupu nowości uważnie obserwuje ww. kategorię nabywców, a zatem:
- akceptuje wcześniej innowacje niż przeciętni klienci,
 - jest zatem baczny obserwatorem zachowania otoczenia, które już wcześniej zna dany produkt,
 - pozostaje w kontaktach społecznych z ww. grupą nabywców po to, by korzystać z ich rad dotyczących oceny danej nowości rynkowej,
 - dąży więc do ograniczenia swojego ryzyka i niepewności zakupu innowacji,
 - jest pragmatyczna i woli działać dopiero wtedy, gdy potwierdzi swe przypuszczenia i przekonania dotyczące pozytywnej oceny nowości,
 - reprezentuje stanowisko, że kwestią czasu jest to, że podejmie decyzję dotyczącą akceptacji innowacji,
 - niezwyfikowanych ofert rynkowych woli raczej nie akceptować.
4. **Późną większość** – stanowiącą ok. 34% ogółu adapterów innowacji – to raczej nabywcy sceptycznie nastawieni do nowości, skłonni do zaakceptowania ich, ale dopiero po wypróbowaniu przez innych, gdyż:

- najpierw obserwują bacznie efekty stosowania innowacji przez poprzednio wymieniane grupy, zanim sami zdecydują się jej na zakup,
 - mogą ulegać naciskom z zewnątrz, by na zasadzie „dobrowolnego przymusu” musieć się do otoczenia dopasować,
 - są wobec siebie krytyczni w kwestii samooceny stopnia innowacyjności i otwartości na innowacje,
 - wolą korzystać ze sprawdzonych już i szeroko wykorzystywanych w praktyce ofert rynkowych, pochodzących ze znanych im źródeł,
 - boją się ryzykownych zakupów z uwagi na raczej kiepską sytuację ekonomiczną – brak wystarczającej ilości środków finansowych na zakup innowacyjnych produktów.
5. **Maruderów**, tzw. konserwatystów – stanowią ok. 16% ogółu zbiorowości – to nabywcy z obawami przed zaakceptowaniem zmiany i nowego rozwiązania, absorbujący nowość rynkową dopiero wtedy, gdy stanie się ona niezbędna i popularna na rynku, gdyż:
- posiadają raczej niski status społeczno-ekonomiczny,
 - nie nawiązują kontaktów, poza grupą, którą reprezentują, z innymi grupami społecznymi,
 - są przywiązani do tradycji i sceptycznie nastawieni do nowych technologii,
 - sądzą, że akceptacja innowacji to niewłaściwa lokata ich pieniędzy,
 - nie chcą podejmować ryzyka zakupu nowości rynkowych,
 - zanim zaakceptują innowację musi minąć zwykle sporo czasu, a nawet mogą nigdy jej nie zaakceptować.

W literaturze z zakresu nauk społecznych podkreśla się znaczenie systemu motywacji człowieka w odniesieniu do przyjęcia lub odrzucenia innowacji. W opracowaniu J. Careya (ur. 1939 r., profesora z Fordham Business Schools) oraz M.C.J. Eltona (obecnie badaczka naukowego rynku nowych mediów) wskazano na kilka silnych motywacji i pragnień ludzkich, które stanowią bazę akceptacji innowacji¹⁴¹:

- **Występowanie silnej potrzeby** – człowiek odczuwa dyskomfort związany z niedoborem produktu i dąży do tego, by ten stan szybko zlikwidować,
- **Nieświadomość (nieuświadomianie sobie) istnienia potrzeby** – człowiek na co dzień nie zdaje sobie sprawy, że posiada określone oczekiwania i pragnienia i dopiero w sytuacji pojawienia się bodźca z zewnątrz, np. kampanii promocyjnej produktu, wygrania w loterii, zaczyna dostrzegać ewentualność skorzystania z określonej oferty,
- **Nienasycone pragnienia i fascynacja produktem** – występuje w sytuacji, gdy człowiek bez danego rodzaju produktu nie wyobraża sobie swojego życia, np. niezwykle popularna obecnie na całym świecie

¹⁴¹ Szerzej w: Carey J., Elton M.C.J., *When Media Are New, Understanding the Dynamics of New Media Adoption and Use*, University of Michigan Press, Michigan 2010, ss. 53-54.

gra mobilna (stworzona przez Nintendo i Niantic Labs) w poszukiwanie Pokemonów o nazwie „Pokemon Go” – japońskich stworków, podbijających umysły ich fanów na smartfonach i tabletach,

- **Negatywne doświadczenia i dyskomfort związany z dotychczasowym użytkowaniem jakiegoś produktu**, co sprawia, że człowiek, dążąc do wyeliminowania tego stanu rzeczy, zaczyna dość szybko poszukiwać nowego, lepszego rozwiązania i szybko je akceptuje, np. nie chcąc stać, szczególnie w weekendy, w kolejkach do kas w hipermarkecie podejmie decyzję o realizacji zakupów w sieci internetowej,
- **Nacisk ze strony sprzedawcy lub producenta produktu** – pojawia się w sytuacji, gdy oferent produktu (dobra czy usługi) wymusza na kliencie np. konieczność skorzystania z tzw. pakietu produktu, zawierającego dodatkowe produkty, którymi tak naprawdę dany odbiorca wcale nie interesował się na początku transakcji; wówczas oferent dokłada w rozmowie sprzedażowej wszelkich starań (np. mówi, że to wyjątkowa i nadzwyczajna okazja – tzw. „promocja chwili”), by doprowadzić do sfinalizowania transakcji w takiej rozszerzonej formule. Rodzi to zazwyczaj dodatkowe koszty dla klienta, który w przyszłości, chcąc uniknąć podobnych sytuacji, skorzysta z ofert firm konkurencyjnych.

Rzeczywistość rynkowa odzwierciedla jednak często inny, niż teoretycznie zakłada się, obraz krzywej dyfuzji innowacji. Wcale to nie jest linia ciągła, gdyż między poszczególnymi grupami adaptatorów innowacji znajdują się tzw. przerwy¹⁴²; obrazują one mogące się pojawić trudności w pozyskiwaniu przez producentów nowości/dystrybutorów referencji dla kolejnych grup potencjalnych użytkowników. Największa „przerwa”, in. „przepaść” (rys. 3.2), pojawia się pomiędzy grupą drugą i trzecią, tj. wczesnych naśladowców i wczesnej większości. Oznacza to, że grupa wcześniejsza (z lewej strony krzywej) nie przekazuje referencji grupie kolejnej (z prawej strony) lub jeśli nawet je przekaże, to mogą one okazać się mało wiarygodne dla grupy wczesnej większości.

W odniesieniu do pozostałych, zobrazowanych na rysunku, „przepaści” sprawa przedstawia się nieco łagodniej, bo mniejsze są między sąsiadującymi grupami różnice w sposobie postrzegania i akceptacji innowacji, np. między późną większością a maruderami. I choć, jest to raczej schyłek życia innowacji produktowej, to należy walczyć do końca o pozyskanie względów każdego jej adaptatora.

¹⁴² Szerzej w: Muras M., Zabłocki W., *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji ...*, dz. cyt., ss. 139-140.



Rys. 3.2. Krzywa dyfuzji innowacji z tzw. „przerwami”

Źródło: Muras M., Zabłocki W., *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji ...*, dz. cyt., s. 139.

Pominięcie „przepaści” może być niewykonalne dla niektórych firm w krótkim czasie, dlatego też muszą zacząć szukać odpowiedniej metody jej pokonania, np. mogą w tym celu zintensyfikować działania informacyjno-promocyjne, mogą też np. włączyć innowatorów i wizjonerów w akcje typu „aktywna prosumpcja”.

3.4. Atrybuty innowacji produktowych a decyzje klientów

Dynamika dyfuzji innowacji produktowych, zróżnicowana w czasie i przestrzeni, zależy od wpływu wielu czynników, najczęściej trudno przewidywalnych i niedających się jednoznacznie określić. Do głównych zmiennych determinujących proces akceptacji lub odrzucenia innowacji przez klientów należy kombinacja cech innowacji, tzw. ich atrybuty¹⁴³:

- **Względna przewaga innowacji produktowych w stosunku do dotychczasowych dóbr i usług, praktycznie wykorzystywanych.** Im wyższy jest stopień, w jakim dana innowacja postrzegana jest jako lepsza od swoich substytutów (np. pod względem wygody i/lub prestiżu posiadania i użytkowania, wysokości kosztów związanych z zakupem i użytkowaniem, poziomu satysfakcji wynikającego z wczesnego użytkowania produktu), tym łatwiej i szybciej zostanie zaakceptowana. Dla potencjalnego klienta, zwanego adaptatorem, nie są istotne w procesie decyzyjnym (zakupu lub rezygnacji z niego) zwykle wszystkie cechy szczegółowe danej innowacji (bo może wcale ich nie znać w danym momencie); zwykle ta jedna jedyna – tzw. przewaga główna –

¹⁴³ Opracowanie własne na podstawie: Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, ss. 75-76, cyt. za: Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York London 1983, s. 165.

wyróżniająca zdolność produktu innowacyjnego – stanowi podstawę podejmowania określonej decyzji.

- **Kompatybilność innowacji**, czyli jej zgodność z istniejącymi potrzebami, pragnieniami czy wymaganiami i doświadczeniem, także z akceptowalnym systemem norm i wartości przez konkretnego adaptatora. Interpretacja sensu zastosowania innowacji w praktyce stanowi główną zmienną decyzyjną w procesie jej akceptacji lub odrzucenia.
- **Stopień złożoności innowacji**, czyli trudności jej stosowania w praktyce. Im mniejszą barierę stanowi dla potencjalnych jej użytkowników, tym wyższa jest przyswajalność innowacji – jej rozprzestrzenianie się w przestrzeni rynkowej.
- **Możliwość próbnego wykorzystania innowacji** zmniejsza obawy, ryzyko i niepewność związane z jej akceptacją finalną, daje psychiczny komfort podjęcia właściwej decyzji – przekonanie o dokonaniu świadomego i przemyślanego wyboru produktu. Ponadto pozwala kreować w świadomości klientów pozytywne wrażenia dotyczące przedmiotowej oferty handlowej, jej sprzedawcy/producenta.
- **Dostrzegalność rezultatów korzystania z innowacji przez otoczenie/możliwość obserwacji skutków jej praktycznej aplikacji przez inne podmioty rynkowe** – oznacza to, że obserwując funkcjonowanie innowacji w praktyce, wiedząc o korzyściach dla jej użytkownika jest się bardziej skłonny do zaakceptowania danego produktu – dokonania zakupu dla siebie samego.

Pierworzór ww. zestawienia cech, mających mieć zasadniczy wpływ na skuteczność realizacji procesu innowacyjnego, a więc adaptację np. innowacji produktowych, stanowi skrócona interpretacja E.M. Rogersa; można ją ująć jako tzw. **model PZNTO** (nazwa jest akronimem słów zastosowanych w określeniach)¹⁴⁴, w którym: P – to przewaga, Z – zgodność, N – niska złożoność, T – testowalność, O – obserwowalność.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, zauważyć należy też fakt, że teoria ta nie jest do końca doskonała – może wspomagać procesy decyzyjne adresatów nowości, ale nie wyczerpuje istoty i złożoności zagadnienia w kwestii występowania i sposobów mierzenia stopnia oddziaływania na ich decyzje innych zmiennych. Brakuje bowiem określonych skwantyfikowanych metod oceny poszczególnych determinant, a samo jakościowe podejście może budzić kontrowersje wśród decydentów i badaczy zjawiska dyfuzji innowacji. Jedynym, logicznym, rozwiązaniem wydaje się być w tym zakresie komplementarne i synergiczne uwzględnianie współwystępujących determinant warunkujących akceptację innowacji, na które uwagę mogą zwrócić przedstawiciele wielu (sprzężonych ze sobą) dyscyplin i nauk, np. zarządzania, marketingu, finansów, ekonomii, socjologii, psychologii, statystyki, demografii, etnografii, czy jeszcze innych, których nie sposób wymienić – każda bowiem sytuacja rozprze-

¹⁴⁴ Rogers E.M., *Diffusion of ...*, dz. cyt., ss. 219-222.

strzeniania się innowacji, szczególnie produktowych, jest specyficzna, bo one same w sobie są właśnie takie.

Stąd też zadaniem menedżerów organizacji i jej kadr zarządzających jest tworzenie **interdyscyplinarnych zespołów decyzyjnych**, mających na celu opracowanie i wdrożenie jak najbardziej skutecznych i efektywnych rozwiązań dotarcia do klientów docelowych – adresatów innowacji. Wymaga to, rzecz jasna, zastosowania odpowiednich środków, narzędzi, metod i sposobów, kreatywnego myślenia i działania, ale jest nieodzowne w warunkach coraz szybciej zmieniającego się otoczenia.

Problematyką dyfuzji innowacji, w ogólnym tego słowa znaczeniu, a szczególnie w odniesieniu do innowacji produktowych zajmują się na całym świecie zarówno teoretycy, jak i praktycy biznesowi. Poszukują systematycznie jak najlepszych rozwiązań w tym zakresie – rozwiązań zarówno dla organizacji biznesowych (po stronie podaży innowacji), jak też dla adaptatorów – klientów (po stronie popytowej). Empatyczne podejście na zasadzie *just in time* producentów/sprzedawców innowacji produktowych do oczekiwań adaptatorów innowacji stanowi zasadniczą przesłankę ukierunkowania ich działań na zwiększenie dynamiki dyfuzji innowacji i wzrost stopnia satysfakcji z akceptacji danej nowości rynkowej. Wymaga to realizacji wieloprzekrojowych analiz, prowadzonych z różnych perspektyw naukowo-empirycznych.

Stąd też zdaniem Johna Bessanta (kierownika Katedry Innowacji i Przedsiębiorczości na brytyjskim Uniwersytecie w mieście Exeter, w południowo-wschodniej Anglii) i Joe Tidda (profesora, zajmującego się m.in. problematyką zarządzania informacją, reprezentującego Instytut Science and Technology Policy Research z Washington), należy przede wszystkim mieć na uwadze to¹⁴⁵:

- w jaki sposób właściwości innowacji wpływają na jej przyjęcie się?
- w jaki sposób proces komercjalizacji wpływa na rozpowszechnienie innowacji?
- jakie techniki umożliwiają prognozowanie wzorów rozpowszechniania się innowacyjnego rozwiązania?

Z obserwacji rynku wynika, że procesy rozpowszechniania się innowacji produktowych w Polsce są niejednorodne i raczej nigdy nie będą do końca przewidywalne, zarówno dla przedstawicieli środowiska naukowo-badawczego, jak i samych klientów. Dyfuzja i akceptacja innowacji przebiegają zwykle w sposób zróżnicowany, zarówno w poszczególnych jednostkach terytorialnych, jak i segmentach rynku.

Podkreślić jednak należy, że w środowisku rynkowym rozprzestrzeniają się też innowacje nieakceptowane na ogół społecznie, np. używki, dopalacze, tzw. „cudowne” medykamenty, nielegalna broń, czy wszelkie podróbki markowych produktów. Trudno jest zazwyczaj podjąć władzom czy odpowiednim instytucjom, w każdym niemal kraju, skoncentrowane działania w celu szybkiego zahamowania dyfuzji takich innowacji. Te „złe” innowacje produktowe zdążą

¹⁴⁵ Glinka B., Gutkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 116.

dostarczyć ich klientom i użytkownikom już wielu nieszczęść, zanim całkowicie się je unicestwi.

Reasumując, warto zwrócić uwagę na interpretację klasyka teorii innowacji E.M. Rogersa, który podkreślał, że „źródłem powodzenia implementacji innowacji jest potencjalna postawa użytkowników”¹⁴⁶. A zatem:

- **praktyczną realizację innowacyjności produktowej organizacji należy inicjować**, w oparciu o aplikację optymalnych sposobów marketingowej komunikacji, od identyfikacji potrzeb potencjalnych adaptatorów nowości, mając na względzie fakt, że:
- w przypadku innowacji produktowych materialnych coraz większe znaczenie ma dla nich obecnie **wzornictwo przemysłowe** – stały element realizacji procesów innowacyjnych, o którym często, zdaje się, zapominało na niektórych rynkach.

W dzisiejszych czasach jakość innowacji produktowej, jej parametry techniczne i użytkowe, marka, wzornictwo czy łatwość jej użytkowania/obsługi to kluczowe zmienne determinujące zachowania nabywcze ich użytkowników. Cena innowacji stanowi raczej kwestię wtórną dla większości innowatorów, szczególnie w pewnych kręgach społecznych – liczy się bowiem fakt jej osobistego posiadania i możliwości demonstrowania innowacji w reprezentowanym środowisku. Istniejące i nadchodzące czasy zdają się, jeszcze bardziej niż kiedyś, te zjawiska przyspieszać i intensyfikować ich przebieg. A zatem, przedsiębiorcom nieustannie otwierają się nowe możliwości rozwoju, będące zarówno rezultatem dynamiki zachodzących zmian i przeobrażeń środowiska rynkowego, jak też ich wewnętrznych dążeń do samorealizacji i urzeczywistniania – najlepiej byłoby – racjonalnego, efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów.

3.5. Skąd brać oryginalne pomysły, czyli o źródłach informacji dla twórców innowacji produktowych

Świetne, rewelacyjne projekty innowacyjne, czy oryginalne pomysły dla kreowania innowacyjnych produktów nie biorą się znikąd. W celu generowania idei innowacji produktowych wykorzystuje się współcześnie zazwyczaj różnorodne źródła pozyskiwania wiedzy i informacji¹⁴⁷, nawet w sytuacji, gdy pomysł powstaje w wyniku impulsu, czy nieoczekiwanego zdarzenia. Stanowi to dopiero początek realizacji całego procesu innowacyjnego, zanim nowy produkt trafi na rynek. Aby proces innowacyjny, w ogólnym tego słowa znaczeniu, uważa

¹⁴⁶ Jagodziński J., Ostrowski D., *Rozkład grup modelu Rogersa na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw logistycznych*, [w:] *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 249, 2015, Katowice 2015, s. 361.

¹⁴⁷ Szerzej w: Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2008. Autor przedstawił m.in. następujące metody: spontanicznego poszukiwania pomysłów, wymuszonego kontrastowania – negowania przeszłości, metody porównawcze i inne.

J. Penc, profesor nauk ekonomicznych, był dobrze zorganizowany, a jego realizacja przebiegała sprawnie, kierownictwo firmy musi¹⁴⁸:

- wprowadzić zarządzanie innowacyjne, które będzie nie tylko wymuszać generowanie zmian innowacyjnych, ale także
- tworzyć odpowiednie bodźce wywołujące potrzebę ich zaistnienia.

Proces innowacyjny, rozpatrywany od strony podażowej przez J.A. Schumpetera (ur. 1883 r. – zm. 1950 r., austriacki ekonomista), obejmuje następujące etapy i działania¹⁴⁹:

- idea/pomysł (invention) – powstanie pomysłu, opracowanie pierwszych koncepcji nowego produktu,
- innowacja (innovation) – opracowanie nowego produktu przygotowanego do wdrożenia,
- dyfuzja, upowszechnienie (diffusion) – proces przenikania nowej techniki.

Autor powyższej koncepcji twierdził, że proces innowacyjny zachodzi w sposób niezależny (autonomiczny) od całej sfery biznesowej i przedsiębiorcy, przejawiającego skłonność do jego realizacji; zatem twórca innowacji (do momentu zakończenia procesu jej kreowania) nie ma żadnego kontaktu z jej realizatorem. Odnosząc to do współczesnej rzeczywistości rynkowej stwierdzić można, że zjawisko tego rodzaju jest nadal realne, choć obarczone, na przestrzeni ostatnich dekad, malejącym stopniem prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Z kolei proces innowacyjny, od strony popytowej, przedstawia się jako ciąg zdarzeń i etapów, które podejmowane są na podstawie obserwacji zjawisk i zdarzeń rynkowych.

Biorąc pod uwagę rozwój, jaki zachodził na przestrzeni ponad wieku, różnych koncepcji myślowych ich twórców w zakresie sposobów definiowania struktury procesów i modeli innowacyjnych¹⁵⁰, dojść można do następujących konkluzji:

- dynamika rozwoju społeczno-gospodarczego większości krajów świata przyczyniła się w znaczący sposób do holistycznego ujmowania współczesnych zjawisk i procesów rynkowych, w szczególności w odniesieniu do powstawania przełomowych innowacji produktowych,

¹⁴⁸ Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 175.

¹⁴⁹ Jaffe A., Newell R., Stavins R., *Technological change and the environment*, [w:] *National Bureau of Economic Research*, Working Paper, nr 7970, 2000, s. 4.

¹⁵⁰ Szerzej w m.in.: Błażlak R., Owczarek K., *Modele transferu ...*, dz. cyt., ss. 20-38, Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 34, Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewski J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 195, Pomykański A., *Zarządzanie ...*, dz. cyt., s. 37, Jasiński A.H., *Innowacje i transfer ...*, dz. cyt., s. 13, Rogoda B., *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 28 i inni.

- zależności występujące pomiędzy zmiennymi determinującymi skuteczność i efektywność realizacji procesów biznesowych to zasadnicza przesłanka modelowania prac badawczo-rozwojowych na potrzeby kreowania nowości rynkowych,
- wyzwania współczesnego rynku sprzyjają generowaniu nowej wiedzy na potrzeby rozwoju innowacji, i to nie tylko produktowych,
- integracja działania i myślenia interesariuszy, zajmujących się projektowaniem i wdrażaniem innowacji produktowych, oraz prosumentów to wymóg obecnych i nadchodzących czasów – tzw. ery innowacji,
- modelowanie, na gruncie teorii, przebiegu procesów innowacyjnych ma racjonalne uzasadnienie jedynie wtedy, gdy możliwa jest jego empiryczna weryfikacja.

Stąd też w warunkach współczesnego rynku, **innowacyjność produktową organizacji** należałoby rozpatrywać jako:

- nieustanny, strategiczny proces zmian i przeobrażeń zachodzących w jej wnętrzu,
- pojawiającą się szansę uczenia się, a nie trudność doświadczenia czegoś nowego przez wszystkich jej pracowników,
- wyzwanie rynkowe, a zarazem konieczność aktywnego działania wobec nasilającej się konkurencji w reprezentowanych: branży/sektorze czy gałęzi przemysłu oraz czy w segmencie/segmentach rynku docelowego,
- świadomy wybór i jego konsekwentną realizację opartą o zasoby wiedzy, informacji i danych, będących do dyspozycji w danym czasie.

Realizacja procesów innowacyjnych przez przedsiębiorców związana jest z wykorzystywaniem, w poszczególnych etapach prac twórczych, rozmaitych danych i informacji, pochodzących najczęściej z różnych źródeł. Początek prac w tym zakresie stanowi **generowanie idei innowacyjnej – pomysłu nowości produktowej**. Z jakich źródeł informacji korzystać mogą wspólnie twórcy i wytwórcy innowacji produktowych? Gdzie i jak szukać zatem nowych idei, by producenci mogli stworzyć coś oryginalnego, niezwykłego, a przede wszystkim akceptowalnego w przyszłości przez interesariuszy: wytwórców, handlowców, ostatecznych użytkowników? Pomimo szerokiego dostępu do informacji i zasobów wiedzy, coraz łatwiejszej komunikacji wszystkich uczestników rynku, twórcy i wytwórcy nowych pomysłów i produktów ciągle potrzebują inspiracji.

Najczęściej, pod pojęciem źródła powstawania innowacji produktowych kryje się miejsce¹⁵¹, z którego pochodzi nowa idea. Miejsce to oznacza przestrzeń, w której zaistniały pewne czynniki sprawcze, np. impulsy, zdarzenia, czy okoliczności, dające okazję komuś (indywidualnie i/lub zespołowo) do wykreowania zupełnie czegoś nowego: rzeczy (projektów) nowych i niepowtarzalnych. Zdaniem Jerzego Baruka potencjał dla innowacji znajduje się w lukach powstających w sytuacji braku równowagi w stanie wiedzy. Luki te można wypełnić

¹⁵¹ Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (aspekty ekonomiczno-organizacyjne)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992, s. 39.

określonego rodzaju działaniami innowacyjnymi, opartymi na zasobach wiedzy technicznej, ekonomicznej, rynkowej i socjologiczno-psychologicznej¹⁵².

Rozwój cywilizacyjny sprawia, że miejsc, z którego pochodzić mogą idee i pomysły innowacyjne jest i będzie coraz więcej w nieustannie zmieniającej swe oblicze przestrzeni rynkowej. Sprzyja temu nie tylko upowszechnianie się wiedzy, ale również rosnąca ciekawość większości społeczeństw, przejawiająca się w naturalnym dążeniu ludzi do bycia oryginalnym w środowisku, które reprezentują.

Współczesna gospodarka wymaga, a jednocześnie wymusza na kreatorach nowości podejmowania nieustannych poszukiwań w zakresie generowania nowych i coraz lepszych rozwiązań dla przemysłu czy sfery usług; ich aplikacja umożliwić ma powstawanie nowych produktów – mają one nie tylko zaspokajać istniejące potrzeby rynku, ale także je tworzyć, by następnie inni mogli je zaspokajać na coraz wyższym poziomie.

Peter F. Drucker (ur. w 1909 r. w Wiedniu, zm. w 2005 r. w Claremont, jeden z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku) przedstawił, jako prekursor, jedną z pierwszych teorii klasyfikacji źródeł innowacji¹⁵³. Wyodrębnił on siedem źródeł okazji do powstania innowacji; umiejscowił je pierwotnie albo w przedsiębiorstwie i sektorze, które ono reprezentuje, albo w szeroko rozumianym otoczeniu zewnętrznym organizacji.

Zdaniem Druckera pierwsze cztery źródła, które pochodzą z wewnątrz organizacji, obejmują¹⁵⁴:

- nieoczekiwane zdarzenie – nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie lub zdarzenie zewnętrzne,
- niezgodność między rzeczywistością i wyobrażeniem o niej,
- innowację, wynikającą z potrzeby procesu,
- zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku.

Z kolei, zbiór źródeł okazji do innowacji, które mają związek ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa lub przemysłu stanowią:

- demografia (zmiany w populacji),
- zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach społecznych,
- nowa wiedza w dziedzinie nauk ścisłych i innych.

Choć, jak podkreśla sam autor powyższej klasyfikacji, nieostre są granice pomiędzy ww. siedmioma obszarami źródeł okazji do innowacji, to i tak należałoby je odrębnie analizować – każde źródło ma bowiem własne, wyraźnie określone cechy i właściwości.

Teoria Petera Druckera ma uniwersalny i ponadczasowy charakter. Idąc tropem myślenia i interpretacji założeń naukowca, wyodrębnić można następujące **źródła – nośniki generowania pomysłów innowacji produktowych**, możliwe do wykorzystania przez współczesnych ich twórców:

¹⁵² Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 104.

¹⁵³ Drucker P.F., *Innowacje ...*, dz. cyt., ss. 44-45.

¹⁵⁴ Tamże.

1. wewnątrz organizacji:

- potencjał intelektualny/umiejętności i predyspozycje, wiedza i doświadczenie pracowników organizacji – założycieli i kadry zarządzającej/naczelnego kierownictwa, menedżerów liniowych, pracowników bezpośrednio produkcyjnych, personelu pomocniczego i innych, np. kluczowych pracowników – kreatorów idei,
- zasoby wiedzy jawnej i/lub ukrytej do dyspozycji, np. archiwum danych i informacji przedsiębiorstwa, literatura fachowa, opracowania racjonalizatorskie,
- skłonność do dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji oraz chęć i umiejętność współpracy pracowników na rzecz kreowania innowacji (np. tworzenie interdyscyplinarnych zespołów na rzecz generowania idei innowacyjnych, umiejętność zintegrowania prac z zakresu B+R z działalnością marketingową),
- zaplecze badawczo-rozwojowe przedsiębiorstwa, np. laboratoria wewnętrzne, niezbędne ich wyposażenie, poziom high-tech,
- empatia, predyspozycje twórcze i entuzjazm, optymizm, postawa i skłonność pracowników do akceptacji innowacji w ogóle, silna motywacja do osiągnięć,
- reprezentowane proinnowacyjne systemy wartości społecznych i norm kulturowych przez pracowników i organizację jako całość,
- odpowiednia synchronizacja wszystkich niezbędnych zasobów organizacji na zasadzie *just in time* na potrzeby realizacji wewnętrznych projektów/programów innowacyjnych, zgodnie z nadarzającą się okazją,
- filozofia biznesu ukierunkowana na akceptowanie zmian i innowacji – wiara i stopień zaangażowania pracowników organizacji w procesy twórcze i/lub racjonalizatorskie,
- sympozja, warsztaty, szkolenia wewnętrzne,
- wewnętrzne kanały komunikacji,
- system motywacyjny dla pracowników: premie i nagrody dla kreatywnych pracowników/zespołów twórczych, wyróżnienia i inne płacowe i pozapłacowe (materialne i niematerialne) gratyfikacje,
- presja ze strony kierownictwa na pracowników organizacji.

2. w otoczeniu zewnętrznym organizacji:

- aktualni klienci docelowi – ich opinie, sugestie, uwagi dotyczące dotychczasowych produktów,
- potencjalni klienci docelowi – ich potrzeby, pragnienia i oczekiwania,
- konkurenci branżowi (krajowi, zagraniczni) i ich oferta produktowa,
- konkurencja spoza branży i jej produkty – substytuty,
- dostawcy bezpośredni i pośredni półproduktów, materiałów pomocniczych i surowców,
- pośrednicy transakcyjni, np. handlowcy i kooperanci,
- zjazdy, targi, wystawy, sympozja, szkolenia zewnętrzne,

- zewnętrzne placówki naukowo-badawcze, badawczo-szkoleniowe, badawcze, badawczo-rozwojowe, uczelnie wyższe, ośrodki transferu technologii, parki naukowo-technologiczne i inne, np. konsultingowe, doradcze,
- literatura fachowa, prospekty i katalogi, raporty i opracowania tematyczne dotyczące innowacyjności i przedsiębiorczości innych podmiotów rynkowych, bazy informacji o nowych technologiach, portale innowacji i inne, strony internetowe,
- zewnętrzne kanały komunikacji i media publiczne, media społecznościowe.

Wymienione powyżej zestawienie nie jest z pewnością wyczerpujące, ma charakter uogólniony i w gruncie rzeczy należy, z punktu widzenia potrzeb kreatora nowych idei produktów, umieć skutecznie i efektywnie (na każdym etapie procesu innowacyjnego) łączyć ze sobą wszystkie możliwe źródła pozyskiwania danych i informacji; robić to tak, aby zapewnić sobie i organizacji, na rzecz której się działa, spektakularny sukces i zajęcie uprzywilejowanego miejsca na rynku docelowym. Wyróżnianie się od konkurencji, w dobie zaawansowanej już ery informacji, to podstawa prowadzenia biznesu we wszystkich jego wymiarach i płaszczyznach oddziaływania zewnętrznego.

3.6. Proces rozwoju innowacji produktowych i jego charakterystyka

W obliczu coraz bardziej dynamicznych zmian i przeobrażeń rynkowych, zachodzących w większości uprzemysłowionych krajów świata, innowacje produktowe zajmują szczególne miejsce w kreowaniu ich przewagi konkurencyjnej. Poprzez atrakcyjną dla klientów/nabywców dyferencjację oferty produkcyjnej/handlowej poszczególne jednostki terytorialne, poszczególni producenci/dystrybutorzy mają niepowtarzalną okazję uczestniczyć (najczęściej w krótkiej lub średniej, nieco rzadziej w długiej perspektywie czasu) w efektywnym dostarczaniu korzyści dla docelowych segmentów rynku, zwiększając tym samym swój potencjał rozwojowy. Zatem celem realizacji procesu rozwoju i komercjalizacji innowacji produktowych, podobnie jak pozostałych rodzajów innowacji, są następujące przesłanki¹⁵⁵:

- realizacja przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jego misji, wizji i celów (operacyjnych, taktycznych i strategicznych),
- uzyskanie uprzywilejowanego miejsca na rynku wśród konkurencji (aktualnej i potencjalnej),
- osiąganie wymiernych korzyści ekonomicznych,

¹⁵⁵ Opracowanie własne na podstawie: Szymańska A.I., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkcyjnych a preferencje konsumentów*, [w:] Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 20, 2012, s. 148.

- kreowanie pożądanego wizerunku rynkowego w otoczeniu.

Procesy rozwoju i komercjalizacji, pożądaných przez rynek, innowacji produktowych należy więc rozpatrywać przez pryzmat:

- świadomego dążenia, wszystkich zaangażowanych w ich realizację stron – uczestników procesów, do zapewnienia wyjątkowych korzyści dla finalnego adresata oferty (z możliwością tworzenia i wykorzystania np. tzw. platformy wiedzy, sieci know-how, aliansu strategicznego),
- stopnia zaawansowania techniczno-technologicznego prac wytwórców na rzecz racjonalnego i efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów,
- umiejętności właściwego rozpoznania potrzeb, pragnień i oczekiwań klientów/nabywców z jednej strony, zaś z drugiej odpowiedniego ich profilowania, by takie mogły się wkrótce pojawić,
- systematycznego prowadzenia prac z zakresu B+R, monitorowania zmian rynkowych w czasie lepiej i szybciej niż robi to konkurencja,
- uzasadnionej konieczności analizowania i empirycznego uwzględniania zasadniczych kierunków rozwoju współczesnych trendów rynkowych (np. prosumpcji, wirtualizacji konsumpcji) jako determinanty kształtowania i rozwoju konsumpcji obecnego i przyszłych pokoleń.

Występowanie splotu różnorodnych zmiennych, determinujących skuteczność i efektywność realizacji ww. procesów, ich specyfika, charakter, siła oddziaływania w określonych warunkach rynkowych, sprzyja lub ogranicza tempo wykonywania prac przez zaangażowane w proces podmioty rynkowe.

Zgodnie z klasyczną interpretacją wielu autorów, zajmujących się analizowaną problematyką, **proces rozwoju innowacji produktu** – absolutnej nowości na skalę światową (tzw. sens stricto innowacji) mógłby, teoretyzując, przebiegać jako sekwencyjna koncepcja realizacji, przez zaangażowane strony, poszczególnych działań i aktywności rynkowych (tabela 3.1). Jego struktura, w istocie prosta i przejrzysta, stanowiła i nadal stanowi bazę generowania bardziej rozbudowanych, zaawansowanych strukturalnie i merytorycznie, modeli i schematów¹⁵⁶ dla potrzeb analiz teoretyków, choć przede wszystkim na rzecz ich implementacji przez biznes.

Tabela 3.1. Fazy realizacji procesu rozwoju absolutnych innowacji produktowych (*ujęcie hipotetyczne apriori*) i ich charakterystyka

I faza. Badania podstawowe
<ul style="list-style-type: none"> • badacz nie ma pełnej świadomości tego, co znajdzie: ma on jedynie kierunek, w którym ma zmierzać, • to oryginalne prace badawcze eksperymentalne lub teoretyczne, • są podejmowane przede wszystkim w celu zdobywania nowej wiedzy, bez nastawienia na bezpośrednie praktyczne zastosowanie lub użytkowanie, • służą ogólnemu rozwojowi określonych dyscyplin naukowych,

¹⁵⁶ Szerzej w: Błażlak R., Owczarek K., *Modele transferu ...*, dz. cyt., ss. 20-39.

<ul style="list-style-type: none"> • służą dokonywaniu odkryć (nowych prawd, prawidłowości, twierdzeń, uogólnień praw nauki lub zasad metodologicznych), zmieniających dotychczasowy stan wiedzy teoretycznej, • są źródłem idei, które mogą stać się impulsem do rozpoczęcia procesu innowacji produktu, choć • są w ograniczonym stopniu powiązane z potrzebami praktyki biznesowej.
II faza. Badania stosowane
<ul style="list-style-type: none"> • badacz wie, czego chce i stara się ustalić jak szybko może się zbliżyć do tego, co chce osiągnąć, • to prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, • zorientowane są głównie na zastosowanie w praktyce – poszukiwanie rozwiązań poprzez stworzenie definicji, wybór rozwiązań technologicznych i weryfikację wstępnych koncepcji nowego produktu, • tu następuje przekształcenie nowych idei naukowych w tzw. inwencje twórcze, • mogą prowadzić do wykreowania innowacji, • wyniki prac sprawdza się w laboratoriach i/lub w przedsiębiorstwie (powstają prototypy innowacji, które wymagają oceny efektywności proponowanych usprawnień).
III faza. Prace rozwojowe
<ul style="list-style-type: none"> • to systematycznie prowadzone prace, oparte o istniejące zasoby wiedzy, • umożliwiają połączenie wyników prac badawczych z wiedzą techniczną, • obejmują projektowanie, budowę i testowanie prototypów nowych produktów w warunkach zbliżonych do tych, jakie będą występowały u finalnego użytkownika, • efektem realizacji prac jest pierwszy funkcjonujący egzemplarz nowego produktu (to tzw. faza rozwoju nowego produktu i testowania) – inwencja przekształcona zostaje w innowację produktową.
IV faza. Prace wdrożeniowe i dyfuzja innowacji produktowych
<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie właściwej technologii, • produkcja małych ilości nowego produktu o charakterze pilotażowym, • działania marketingowe związane z przygotowaniem planu sprzedaży i transferu nowego produktu z fazy rozwoju do właściwych działów operacyjnych przedsiębiorstwa (odpowiedzialnych za marketing i produkcję, w ramach odpowiednich strategicznych jednostek biznesowych), np. wprowadzenie serii próbnej na rynek, • przygotowanie innowacji produktowej do wprowadzenia na rynek, • rynkowy cykl życia innowacji produktowej (jej akceptacja) lub natychmiastowe wycofanie z rynku (odrzućcie przez klientów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brdulak J., Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 51, A. Pomykański, Zarządzanie innowacjami, dz. cyt., s. 38, Janasz W., Koziol K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2007, ss. 86-87, Penc J., Innowacje i ..., dz. cyt., ss. 166-167, Szatkowski K., Istota i rodzaje innowacji, [w:] Brzeziński M., Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001, s. 38 i kolejne.

Zasadniczą wadą adaptacji podejścia tradycyjnego (tabela 3.1) w warunkach współczesnego rynku jest jednak to, że brakuje w nim:

- uwzględnienia różnorodnych interakcji i powiązań występujących pomiędzy stronami zaangażowanymi w projektowanie, przebieg całego procesu i jego odpowiednie stymulowanie,
- prognozy szacunków ryzyka i oceny niepewności działania badaczy, twórców i producentów innowacji, również ich dystrybutorów, czy wreszcie użytkowników – pionierów.

Projektowanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów to zwykle praca twórcza (choć może też być i odtwórcza) jednostek i/lub zespołów, w której wykorzystuje się rozmaite metody i sposoby, techniki stymulujące tworzenie i komercjalizację innowacyjnych koncepcji i rozwiązań. Niesie to ze sobą, rzecz jasna, określone koszty, ale rodzi też wyzwania dla uczestniczących w tej aktywności rynkowej podmiotów, budzi też liczne ich kontrowersje i wątpliwości, niemniej jednak stwarza im nadzwyczajną okazję uczestniczenia w fascynującej grze: walce o rynek i jego uczestników. W poniższej tabeli (tabela 3.2) przedstawiono koncepcję sekwencyjnego ujęcia realizacji poszczególnych faz i etapów procesu rozwoju nowych produktów.

Tabela 3.2. Architektura realizacji procesu rozwoju nowego produktu – ujęcie modelowe

I faza. Rynek i jego charakterystyka
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnoza potrzeb i oczekiwań rynku docelowego. • Analiza i ocena potencjału istniejącej/przyszłej konkurencji i jej oferty produktowej. • Identyfikacja niszy rynkowej, wstępne określenie rynku docelowego.
II faza. Diagnoza i ocena istniejącej sytuacji w przedsiębiorstwie
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza i ocena pozostających do dyspozycji dostępnych zasobów wiedzy i informacji – ewentualne rozpoznanie możliwych źródeł ich uzupełnienia – pozyskanie ich w przypadku pojawienia się luki informacyjnej. • Analiza i ocena ilości/jakości pozostałych zasobów do dyspozycji (np. rzeczowych, ludzkich, finansowych, marketingowych, organizacyjnych i innych) – uzupełnienie ich w przypadku wystąpienia ewentualnych niedoborów.
III faza. Przygotowanie do realizacji procesu wytwórczego nowego produktu
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie/modyfikacja misji, wizji i celów oraz opracowanie/modyfikacja koncepcji strategii rozwoju przedsiębiorstwa. • Diagnoza i ocena dostępności źródeł kreowania idei, koncepcji i pomysłów – ich aktualizacja oraz uzupełnienie ewentualnych niedoborów. • Wstępne planowanie kolejności realizacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa, podział zadań i obowiązków między pracownikami/ewentualna rekrutacja nowych pracowników. • Wybór ostateczny rynku docelowego. • Utworzenie zespołu/zespołów projektowego(ych) – podział zadań i obowiązków, opracowanie wstępnej koncepcji projektu nowego produktu. • Analiza i ocena koncepcji oraz analiza ekonomiczno-finansowa (szacowanie wielkości sprzedaży, kosztów i zysków). • Rozwój prototypu nowego produktu. Ochrona prawna, przeprowadzenie testów akceptacji rynkowej.

<ul style="list-style-type: none"> • Zakończenie realizacji projektu innowacyjnego i przygotowanie (m.in. techniczne, marketingowe, organizacyjne, finansowe, prawne i inne) do uruchomienia produkcji nowości rynkowej.
IV faza. Proces produkcyjny nowego produktu
<ul style="list-style-type: none"> • Rozpoczęcie procesu produkcyjnego. • Określenie optymalnej ścieżki komercjalizacji nowego produktu.
V faza. Wnioskowanie
<ul style="list-style-type: none"> • Upowszechnienie/brak upowszechnienia nowego produktu na rynku. • Analiza i ocena ww. efektów i rodzajów działań, kontynuacja/modyfikacja realizacji projektu innowacyjnego lub jego całkowite zaniechanie.

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym wymogiem skutecznej i efektywnej realizacji procesu innowacyjnego, poszczególnych faz i etapów, jest **konsekwentna orientacja podmiotów reprezentujących stronę podażową na cechach i właściwościach produktu finalnego**: należy go zatem tak kreować dla klientów, pod względem atrakcyjności czy wartości dodanej, że ci będą skłonni zaakceptować nawet odpowiednio wysoką cenę, uważa Juergen Daum (niemiecki ekspert – konsultant z zakresu zarządzania z Walldorf) ¹⁵⁷.

Ponadto, zdaniem eksperta, orientacja na potrzeby klientów ma zasadnicze znaczenie już na etapie realizacji prac z zakresu B+R (...). Powszechnym jest bowiem fakt, uważa J. Daum, że ponad 70% kosztów produkcji generują już inżynierowie podczas projektowania nowego produktu. Specjaliści zaś z zakresu badań i rozwoju zapominają często o tym, że powinni stale koncentrować się na zapewnieniu korzyści i wartości dla finalnego odbiorcy innowacji ¹⁵⁸.

Stąd też wnikliwa analiza wartości, w oparciu o projekcję pożądaných korzyści dla finalnego odbiorcy produktu, pozwala wyznaczać przedsiębiorstwu optymalną ścieżkę/optymalne ścieżki jego rozwoju. Aktywizacja ostatecznych użytkowników w jej rozwój/kreowanie przyczynić się może do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej innowacyjnej organizacji.

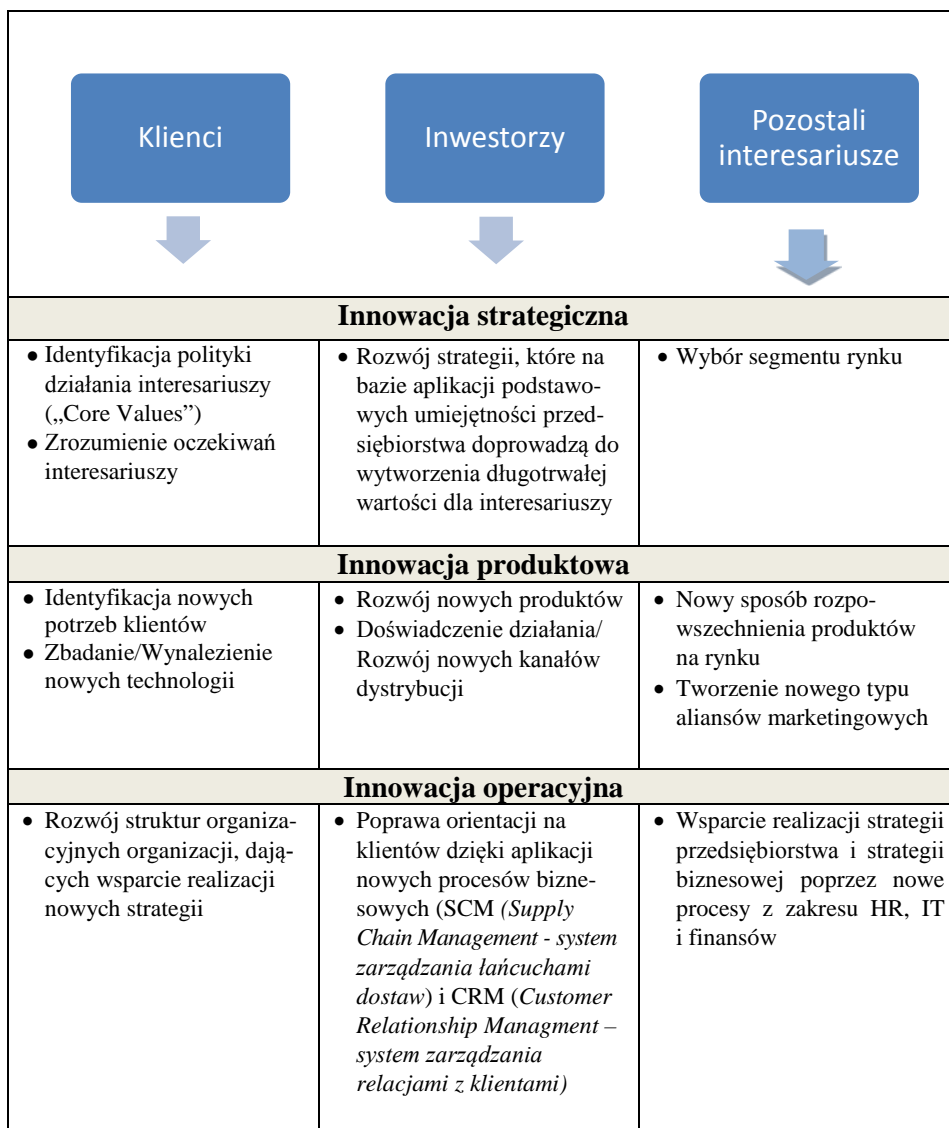
Przedsiębiorcy współczesnych organizacji innowacyjnych powinni zatem mieć na względzie to, że jednym ze sposobów opracowania i wypracowania ścieżki optymalnych rozwiązań systemowych (w linii: od idei do konsumpcji) dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w procesy rozwoju i komercjalizacji nowości rynkowych jest właśnie prosumpcja – trend rynkowy, w którym słyszy się głos klienta/nabywcy w sposób bezpośredni ¹⁵⁹. Zdaniem K. Mazurek-Łopacińskiej, angażowanie konsumentów w procesy innowacyjne w formie oddawania głosu na wybrane pomysły, zgłaszane może być w formie sugestii z wykorzystaniem narzę-

¹⁵⁷ Daum J.H., *Innovation und Controlling*, [w:] Winter P., Nietzel V., Otte M., *Controlling im Wandel der Zeit – Festschrift anlaesslich der Emeritierung von Prof. Dr. Hans-Joerg Hoitsch*, Eul, J. Lohmar, Koeln 2006, ss. 414-440.

¹⁵⁸ Tamże.

¹⁵⁹ Barańska-Fischer M., *Zarządzanie procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji*, [w:] *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 123.

dzi platform crowdsourcingowych. Z obserwacji współczesnego rynku wynika, że znaczenie tego rodzaju praktyk biznesowych wykazuje tendencję rosnącą¹⁶⁰.



Rys. 3.3. Przedsiębiorstwo jako zintegrowany, dynamiczny system innowacji
 Źródło: opracowano na podstawie: Daum J.H., *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*, Galileo Press, Bonn 2002, s. 230, <http://www.rechnungswesen-office.de> (dostęp online: 16.08.2016).

¹⁶⁰ Mazurek-Lopacińska K., Sobocińska M., *Crowdsourcing i crowdfunding w kreowaniu innowacji w konsumpcji*, [w:] *Studia i Prace*, WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 43, 2016, s. 179.

Innowacyjność przedsiębiorstw w zakresie kreowania nowych produktów związana jest zarówno z opracowywaniem i wdrażaniem zupełnie nowych modeli biznesowych, jak również z modyfikowaniem dotychczas stosowanych rozwiązań w procesach innowacyjnych. Należy mieć jednak na względzie to, że żadne przedsiębiorstwo, w warunkach nasyconego rynku, nie może całkowicie koncentrować się na przyspieszaniu rozwoju pojedynczych wyłącznie innowacji produktowych.

Umiejętność efektywnego zarządzania zyskowością biznesu silnie determinuje fakt, że przedsiębiorcy muszą być ciągle w stanie, w sposób skoordynowany i proaktywny, modyfikować/projektować na nowo adekwatny do sytuacji rynkowej, w jakiej się znajdują, model biznesowy, a w nim system tworzenia wartości/korzyści dla finalnych użytkowników ich oferty produktowej. Odzwierciedleniem tego być powinno ¹⁶¹:

- **w ujęciu strategicznym:** tworzenie nowych zdolności, które pozwalają przyspieszać realizację kolejnej fazy/etapu procesu innowacyjnego,
- **w ujęciu średniookresowym:** konwersja nowej strategii w odpowiedni model biznesowy lub projekt systemu tworzenia wartości – włączając procesy i struktury, jak również rozwój nowych produktów oraz
- **w ujęciu krótkookresowym:** wykorzystanie potencjału tworzenia wartości i generowania zyskowości poprzez innowacje bieżące, ujęte w systemie operacyjnym.

Innowacyjność produktowa współczesnych organizacji to najbardziej skuteczne narzędzie zwiększania ich konkurencyjności w burzliwym otoczeniu rynkowym. Efektywna aplikacja wszelkich innowacyjnych zmian w procesie produkcyjnym innowacji produktowych wymaga od przedsiębiorców nieustannego „uczenia się rynku”; tylko wtedy będą oni mogli:

- skutecznie kreować nową i oczekiwaną przez klientów docelowych wartość, np. w postaci pożądaných elementów struktury cech innowacji, a zarazem
- zapewnić sobie samym długotrwały wzrost zysków/korzyści.

Reasumując: praktyczną implementację wszelkich modeli i procesów rozwoju innowacji produktowych determinuje szereg zmiennych i uwarunkowań. Projektowanie działań w tym zakresie wymaga, z jednej strony, odzwierciedlenia, co powyżej już podkreślano, oczekiwanych przez rynek korzyści, ale z drugiej również konieczności uwzględnienia charakteru otoczenia rynkowego, w którym dane przedsiębiorstwo – wykonawca innowacji działa i dla którego zamierza realizować swe projekty i procesy innowacyjne.

¹⁶¹ Tamże.

3.7. Przelomowe europejskie innowacje produktowe szansą na rozwój rynku

Tworzenie nowej przestrzeni rynkowej dla innowacji produktowych wiąże się z wielką współodpowiedzialnością podmiotów (m.in. projektantów, inżynierów, konsultantów, producentów, badaczy rynkowych, dystrybutorów i innych, których nie sposób wyczerpująco wyszczególnić) wobec siebie samych oraz szeroko rozumianego otoczenia rynkowego, w którym ww. procesy zachodzą. Jakikolwiek błędy, popełniane w trakcie realizacji procesu innowacyjnego, doprowadzić mogą do tego, że rynek otrzyma w rezultacie tzw. niechcianą innowację produktową, o czym już wcześniej w niniejszym rozdziale wspomniano. Przykładowo, jeśli rynek docelowy jest jeszcze mało dojrzały pod względem, ujmując to lapidarnie, wcześniejszego doświadczania innowacyjności, to sami finalni użytkownicy produktów mogą wcale nie wiedzieć w danej chwili, czego tak naprawdę oczekują. Wysyłają zatem sprzeczne sygnały np. badaczom rynkowym, a zatem finalnie może dotrzeć do nich niewłaściwa innowacja, jeśli kolejni jej „wykonawcy” w porę tego nie dostrzegą. Dlatego, zarówno menedżerowie produktu, jak i inżynierowie ds. jego rozwoju nie powinni, właśnie z tego względu, bezgranicznie ufać wynikom np. przeprowadzonych wcześniej badań rynkowych i marketingowych. Jak więc mają postępować, by uniknąć niepożądanych sytuacji?

Praktyka biznesowa dostarcza wielu przykładów inteligentnego zachowania się producentów, czy dystrybutorów innowacji w takich sytuacjach. Przykładowo, w przemyśle farmaceutycznym (np. nadmiernie innowacyjne leki), w branży spożywczej (np. zbyt przetworzona żywność – zbyt wygodna żywność), w przemyśle komputerowym (np. zbyt skomplikowane oprogramowanie), w przemyśle motoryzacyjnym (np. e-turbosprężarki firmy Delphi zostały zamontowane jedynie przez producentów niektórych marek aut). Kompetencje fachowe, doświadczenie, ale również intuicja wszystkich uczestników procesu innowacyjnego zablokować mogą w skuteczny sposób jego dalszą realizację.

Najlepszych producentów – innowatorów charakteryzuje to, że potrafią przeczekać niepewność, skalkulować ryzyko działania, pozostając otwartym na generowanie zmian w każdym etapie realizacji procesu innowacyjnego. Podkreślić przy tym należy, że „ryzykiem rozwoju i komercjalizacji innowacji trzeba umieć odpowiednio zarządzać – identyfikować sygnały tzw. wczesnego ostrzegania – najlepiej z wyprzedzeniem, aby móc analizować jego skutki, podejmować działania mające na celu jego zminimalizowanie, planować odpowiednią ich strukturę (...), kontrolować skuteczność inicjowanych przedsięwzięć, modyfikować (w razie potrzeby) podejmowane decyzje i to zarówno w tym zakresie (...), jak i w całokształcie przebiegu procesu B+R oraz rynkowego cyklu życia innowacji”¹⁶².

¹⁶² Barańska-Fischer M., *Kreowanie i komercjalizacja innowacji produktowych – implikacje dla organizacji*, [w:] Bakalarczyk S., Pomykalski P. (red.), *Innowacyjność organizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy biznesowi zadają sobie często pytanie: jak być innowacyjnym? Czy kraj, część świata, którą reprezentują jest w ogóle innowacyjna? Szczególne miejsce wśród innowacyjnych działań współczesnych organizacji zajmuje rynek FMCG (ang. *Fast-Moving Consumer Goods* – produkty sprzedawane często i po względnie niskich cenach). Siła sektora FMCG w Polsce nieustannie wzrasta, przybywają kolejne firmy; obecnie do potentatów na rynku FMCG w Polsce należą zarówno duże koncerny, m.in.: Grupa Żywiec, Henkel, Imperial Tobacco, Kraft Foods, Mars, Nestle, Philip Morris, Procter&Gamble, Unilever, jak i mniejsze przedsiębiorstwa. Ekspansja światowych marek na rynek polski to nie tylko powód do zadowolenia dla klientów, którzy mogą skorzystać z niezwykle szerokiego asortymentu produktów (...) ¹⁶³.

Tabela 3.3. Przelomowe innowacje w Europie w roku 2015 i ich charakterystyka

Nazwa innowacji produktowej, nazwa jej producenta, kraj pochodzenia	Ogólna charakterystyka innowacji produktowej
Ariel 3-in-1 Pods <i>Producent: Procter & Gamble, Wielka Brytania</i>	Detergent w postaci kapsulek. To unikalny, skoncentrowany środek piorący w płynnej formie, który zawiera optymalną ilość detergentu i łączy 3 działania piorące w 1 produkcie: pierze, usuwa plamy – i nadaje blask tkaninom.
Cadbury Dairy Milk Marvellous Creation <i>Producent: Kraft Foods Group Inc., Stany Zjednoczone</i>	Czekolada. Wyrób niegdyś flagowego brytyjskiego producenta słodyczy i napojów – firmy Cadbury (firma istniała w Wielkiej Brytanii od 1824 roku); w styczniu 2010 roku firma została przejęta przez amerykański koncern Kraft Foods.
Compressed Deodorants <i>Producent: Unilever, międzynarodowa firma, w skład której wchodzi holenderski Unilever NV z siedzibą w Rotterdamie i brytyjski Unilever PLC z siedzibą w Londynie</i>	„Skompresowane” dezodoranty o mniejszych wymiarach niż dotychczas, ale o identycznej wydajności (marki Sure, Dove oraz Vaseline); producent zastosował nową technologię, która jest największą innowacją w kategorii produkcji aerozoli od ponad 30 lat. Nowy produkt zawiera 50% mniej gazu oraz 25% mniej aluminium. Zmiana ma być szczególnie korzystna dla środowiska, dzięki redukcji aż o 1/4 całkowitego śladu węglowego każdego opakowania produktu.
Von Granini <i>Producent: Eckes – Granini International, Niemcy</i>	Napój chłodzący, typ: owocowa lemoniada, stworzony z myślą o segmencie dorosłych odbiorców. Czołowy producent soków owocowych w Europie produkuje napoje w różnych, orzeźwiających smakach.
Garnier Fructis Schadenloescher <i>Producent: L'Oréal S.A., Francja</i>	Seria produktów pielęgnacyjnych do włosów firmy L'Oréal, opracowana z myślą o włosach słabych i mocno zniszczonych. Jego formuła oparta jest na najlepszych składnikach, w tym odżywczych protein i olejku owoców indyjskiej rośliny amla.

¹⁶³<http://www.eurostudent.pl/FMCG-Branza-o-najwiekszym-potencjale-narynku,artykul,4568,artykuly.html> (dostęp online: 17.08.2016).

Tabela 3.3 (cd.)

Garnier Ultimate Blends <i>Producent: L'Oréal S.A., Francja</i>	Seria kosmetyków pielęgnacyjnych do włosów, opracowana z myślą o włosach suchych i matowych potencjalnych klientów.
Xtra <i>Producent: Pepsico Inc., Stany Zjednoczone</i>	Słone przekąski/chipsy. Lay's to znana w Polsce i na świecie marka chipsów ziemniaczanych.
L'oreal®Paris Elvive Fibrology <i>Producent: L'oreal S.A., Francja</i>	Kosmetyki do pielęgnacji włosów. Pielęgnacja podstawowa: pogrubienie struktury włosa.
Nivea Cellular Anti-Age <i>Producent: Beiersdorf A.G., Niemcy</i>	Krem do pielęgnacji twarzy. Nowa generacja kosmetyku do jej pielęgnacji – przyspiesza proces naturalnej regeneracji skóry.
Dompe Headache Remedy <i>Producent: Dompe, Włochy</i>	Środek przeciwbólowy w saşetkach, wyprodukowany przez włoskiego producenta farmaceutyków. To lek szybko działający, łatwy do stosowania, bez konieczności popijania płynem.
Robinsons Squash'd <i>Producent: Britvic, Wielka Brytania</i>	Zagęszczony koncentrat soków owocowych do rozcieńczenia w nowych, przenośnych opakowaniach. Dzięki temu można dodać je do wody również poza domem.
Scholl Velvet Smooth Express Pedi <i>Producent: Scholl, Stany Zjednoczone</i>	Scholl's Velvet Smooth Express Pedi był odpowiedzią na potrzeby kobiet związane z pielęgnacją stóp. Podejście do problemu „twardej skóry” prawie nie zmieniło się przez ostatnie 100 lat, przez co konsumenci samodzielnie poszukiwali nowych rozwiązań. Scholl podjął współpracę z producentem elektrycznych pilników do stóp, po pozytywnych wynikach testów produkt został wprowadzony w 48 krajach.
Strongbow Dark Fruit <i>Producent: Grupa Kapita- łowa Żywiec S.A., Polska</i>	Napój – jabłkowy cydr z nutą czarnej porzeczki.
Tchibo Barista <i>Producent: Tchibo, Niemcy</i>	Kawa, która występuje w dwóch wariantach: Tchibo Barista Caffè Crema o łagodnym smaku oraz Tchibo Barista Espresso o bogatym aromacie – 100% Arabica.
Tropicana <i>Producent: PepsiCo, Stany Zjednoczone</i>	Soki owocowe o różnych smakach. PepsiCo testuje markę Tropicana w Polsce, np. 1,5 litra soku pomarańczowego "Tropicana" zawiera 16 wyciśniętych pomarańczy.
Vanish Gold Oxi Action <i>Producent: Reckitt Benckiser, Wielka Brytania</i>	Detergent w proszku – „złoty standard” w usuwaniu plam z ubrań i innych tkanin; zawiera Oxi Powerlift, który usuwa wszystkie rodzaje plam – od najbardziej rzucających się w oczy, po prawie niewidoczne. Można go stosować zarówno do kolorowych, jak i białych tkanin.

Volvic Juicy <i>Producent: Danone, międzynarodowy koncern spożywczy z siedzibą w Paryżu</i>	Napój owocowy znanego w świecie producenta m.in. wody mineralnej Volvic.
Yatekomo <i>Producent: Gallina Blanca, Hiszpania</i>	Zupy błyskawiczne z makaronem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://innovation.nielsen.com/breakthrough2015EU> (dostęp online: 17.08.2016) oraz oficjalnych stron internetowych poszczególnych producentów wyszczególnionych w tabeli produktów (dostęp online: 17.08.2016).

Najnowsza, europejska edycja raportu Agencji Badawczej Nielsena (badającej m.in. zwyczaje zakupowe konsumentów w ponad 100 krajach świata) pt. „Breakthrough Winners in Europe”¹⁶⁴ zawiera zestawienie kategorii produktów, które uznano za najciekawsze, przełomowe innowacje produktowe, jakie pojawiły się na rynku europejskim w 2015 roku. Oto ich kategorie: napoje, lemoniada, kawa, piwo, czekolada, chipsy ziemniaczane, dezodoranty, środki pielęgnacyjne do skóry, włosów i stóp, środki przeciwbólowe, detergenty i odplamiacze. W tabeli 3.3 przedstawiono charakterystykę szczegółową tych produktów.

Rynek europejski, co jest widoczne w ostatnich latach, jest niezwykle zróżnicowany pod względem aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w zakresie rozwoju i komercjalizacji nowych produktów. Innowacyjność polskiej gospodarki na tle państw członkowskich Unii Europejskiej jest w dalszym ciągu niska. Według najnowszego raportu Innovation Union Scoreboard 2015 Polska (osiągając syntetyczny wynik innowacyjności na poziomie 0,313) znalazła się wśród krajów określanych jako umiarkowani innowatorzy (*moderate innovators*)¹⁶⁵. Polskie przedsiębiorstwa, niewątpliwie, już dziś potrzebują sporo kapitału, by móc skutecznie, a przed wszystkim korzystnie, oddziaływać na wzrost i rozwój społeczno-gospodarczy reprezentowanego regionu/kraju/części świata. Po to właśnie potrzebne są innowacje.

Aktywność innowacyjna organizacji wymaga zwykle dużych nakładów, nie tylko finansowych, których często nie sposób z góry przewidzieć; niemniej jednak, nieustanne podnoszenie stopnia dostosowania oferowanych wartości do ciągle zmieniających się potrzeb adresatów innowacji staje się, w istniejącej rzeczywistości rynkowej (większości państw świata), „sercem i duszą” filozofii biznesu współczesnych organizacji¹⁶⁶.

¹⁶⁴ tłum.: *Najbardziej przełomowe innowacje w Europie.*

¹⁶⁵ https://www.mr.gov.pl/media/.../Raport_o_stanie_gospodarki_2015_pl.pdf (dostęp online: 20.08.2016).

¹⁶⁶ Barańska-Fischer M., *Innowacje i przedsiębiorczość jako determinanty kształtowania nowoczesnej architektury rynku*, [w:] Pomykański A. (red.), *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009, s. 143.

Ich zdolność do tworzenia i absorbowania z zewnątrz koncepcji/pomysłów na rzecz rozwoju innowacji uznać można za najbardziej istotny, **niekwestionowany przejaw nowoczesności organizacji**; stanowi to odzwierciedlenie przedsiębiorczych postaw i proinnowacyjnych zachowań decydentów inteligentnych podmiotów rynkowych. Sprawna komunikacja z rynkiem pozwoli przyspieszyć interesariuszom, zaangażowanym w innowacje, realizację działań, zarówno w procesie twórczym, jak i wytwórczym oraz w fazie ich późniejszej komercjalizacji rynkowej.

4. Promocja innowacji jako system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem

Grzegorz Szymański

„Połowa pieniędzy wydawanych na reklamę jest wyrzucana w błoto. Problem w tym, że nie wiem, która połowa”.

John Wanamaker

4.1. Komunikacja marketingowa – istota, charakter i instrumenty

Promocja jest działaniem marketingowym organizacji mającym na celu zazwyczaj zwiększenie stopnia jej konkurencyjności na rynku poprzez realizację przyjętych strategii marketingowych oraz optymalne wykorzystanie instrumentów komunikacji z klientem docelowym.

Pojęcie promocji wywodzi się od łacińskich słów „**promotio**” i „**promovere**”, które oznaczają „poparcie”, „prowadzenie naprzód” oraz „pobudzenie” i „szerzenie”¹⁶⁷. Promocja to, ogólnie ujmując, zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt lub/i firmę, kształtuje także potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje, a także zmniejsza jego elastyczność cenową¹⁶⁸. Analogiczną definicję przytacza w swoim opracowaniu B. Szymoniuk, kładąc nacisk na działania informująco-nakłaniające z zakresu promocji, mające na celu pobudzanie popytu na promowaną ofertę lub kształtowanie korzystnego wizerunku marki tej oferty, jej oferenta (przedsiębiorstwa, organizacji lub instytucji)¹⁶⁹.

Promocja jest bardzo często utożsamiana z komunikacją marketingową, lecz nie są to równoważne pojęcia. Podczas gdy każda promocja jest formą komunikacji marketingowej, to nie każdy akt komunikacji jest promocją¹⁷⁰. Podstawą komunikacji jest dwukierunkowość przekazu informacji pomiędzy odbiorcą i nadawcą, natomiast promocja odnosi się do jednokierunkowego przekazu.

¹⁶⁷ Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji z rynkiem*, PWN, Warszawa 2005, s. 40.

¹⁶⁸ Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 271.

¹⁶⁹ Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania*, [w:] Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006, s. 16.

¹⁷⁰ Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 28.

Zidentyfikowane różnice pozwalają przyjąć, że **promocja jest terminem węższym od komunikacji**¹⁷¹. Analogiczne wnioski znaleźć można w innych opracowaniach wielu autorów, w których wskazuje się, iż współcześnie firma dysponuje również innymi marketingowymi instrumentami oddziaływania na postawy, przekonania i zachowania klientów, które są nośnikami określonych dla nich informacji. Promocja zaś stanowi tylko jedną ze sfer komunikacji inicjowanej przez podmiot gospodarczy¹⁷². Komunikacja to także kształtowanie cech wyróżniających firmę, czyli jej tożsamości, a także jej odpowiednie, partnerskie reagowanie na płynące z otoczenia informacje¹⁷³.

System promocji, podkreśla w literaturze przedmiotu A. Pomykalski, stanowi zespół sprzężonych ze sobą środków, za pomocą których firma komunikuje się z otoczeniem i ma zapewnić przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwami, pośrednikami i konsumentami oraz konsumentami i pośrednikami, jak również wewnątrz przedsiębiorstwa. Przepływ informacji ma zatem charakter dwukierunkowy; powstaje tu sprzężenie zwrotne, dzięki czemu podmiot wysyłający przekaz informacyjny ma możliwość śledzenia reakcji adresata na kierowane do niego bodźce¹⁷⁴.

Trudno jest jednak współcześnie mówić wyłącznie o klasycznych działaniach promocyjnych, które nie wykorzystują sprzężenia zwrotnego informacji. Dynamiczny rozwój internetu zrewolucjonizował bowiem możliwości komunikacyjne współczesnych przedsiębiorstw, pozwalając im tym samym na szybki i prosty dostęp do informacji zwrotnej.

Możliwość wyrażania opinii przez internautów zapoczątkowała nowy okres komunikacji przedsiębiorstw z nimi – okres zwany **erą Web 2.0**¹⁷⁵. Intensyfikacja działań organizacji w zakresie sposobów komunikacji marketingowej nasila się poprzez popularyzację i rozwój internetu mobilnego, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych. Klasyczny, **pasywny model push**, ukierunkowany wyłącznie na kreowanie i rozprzestrzenianie informacji o charakterze reklamowym, wydaje się być współcześnie coraz mniej skuteczny. Ma to szczególne odzwierciedlenie w odniesieniu do **promocji innowacji**, gdzie opinie finalnych konsumentów/ich użytkowników stanowią podstawowe źródło pozyskiwania informacji przez przedsiębiorstwo – determinują zatem proces ich absorpcji, akceptacji oraz rynkowej dyfuzji.

¹⁷¹ Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa...*, dz. cyt., s. 16.

¹⁷² Kall J., *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Business Press, Warszawa 2002, s. 86.

¹⁷³ Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem jako kluczowe narzędzie kontaktu banku z usługobiorcami*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 31 (776), 2013, s. 471.

¹⁷⁴ Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005, s. 108.

¹⁷⁵ Schmidt J., Lampert C., Schwinge Ch., *Nutzungspraktiken im Social Web – Impulse für die medienpädagogische Diskussion*, [w:] Herzig B., Meister D.M., Moser H. (red.), *Medienkompetenz und Web 2.0, Jahrbuch Medienpädagogik*, Wiesbaden 2010, s. 8.

Zmiany postępowania przedsiębiorstw w zakresie praktycznej aplikacji sposobów ich komunikacji z rynkiem, jakie zaszły na przestrzeni lat, zobrazowano w poniższej tabeli (tabela 4.1). Uwzględniono zmieniające się podejście organizacji do komunikacji marketingowej oraz wszechstronne wykorzystanie mechanizmu sprzężenia zwrotnego w działaniach promocyjnych.

Tabela 4.1. Fazy rozwoju komunikacji przedsiębiorstw

Faza rozwoju	Główne zadanie komunikacji	Najważniejsze grupy docelowe	Główny przedmiot komunikacji
Komunikacja nieusystematyzowana (lata 50. XX wieku)	Informowanie, przypominanie o „starych” markach	Stosunkowo niezróżnicowane, ukierunkowanie na konsumentów	Pojedyncze produkty i marki
Komunikacja związana z produktem (lata 60. XX wieku)	Wspieranie sprzedaży	Na znaczeniu zyskuje komunikacja ukierunkowana na handel	Produkty i grupy produktów
Komunikacja ukierunkowana na grupy docelowe (lata 70. XX wieku)	Ukazanie korzyści ściśle określonej grupie docelowej	Marketing wertykalny: komunikacja ukierunkowana na konsumentów i na handel	Różne strategie marek
Komunikacja konkurencyjna (lata 80. XX wieku)	Profilowanie komunikacji względem marek konkurencyjnych	Rozszerzenie grup docelowych o opinię publiczną	Obok produktu przedsiębiorstwo jako całość
Komunikacja konkurencyjna oraz komunikacja zintegrowana (od lat 90.)	Przekazywanie spójnego obrazu przedsiębiorstwa	Integrowanie komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną	Produkt, a poprzez produkt przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 352.

Kluczowym celem istnienia współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z rynkiem, zwłaszcza w aspekcie generowania innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie, jest wywieranie wpływu na odbiorców przekazu, który determinuje skuteczność oraz efektywność zainicjowanych przez emitenta przekazu działań. Niemniej jednak, ważnymi celami tego procesu jest informowanie potencjalnych nabywców o produkcie/firmie, zaletach produktu i korzyściach

z tytułu jego posiadania, a także miejscach i formach jego zakupu oraz nakłanianie klientów/nabywców do dokonania zakupu¹⁷⁶.

Wielość i różnorodność, istniejących w literaturze przedmiotu, modeli komunikacji marketingowej wskazuje na istnienie, rozłożonego w czasie, procesu adaptacji zachowań przedsiębiorstw do oczekiwań konsumentów, rozwoju technologii oraz istniejących trendów rynkowych.

Wśród popularnych form i modeli komunikacji stron rynku należy wyróżnić **model komunikacji interpersonalnej, masowej oraz komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym**¹⁷⁷.

Model interpersonalny określany jest poprzez bezpośrednią formę komunikacji marketingowej między nadawcą i odbiorcą przekazu – charakteryzuje się dwukierunkowym przepływem informacji pomiędzy pojedynczymi podmiotami (jeden do jednego). Model ten, w odróżnieniu do modelu masowej komunikacji, wykorzystuje jako środek przekazu tzw. mass media, media o przeważnie jednokierunkowym charakterze. Występujące interakcje stron są raczej incydentalne, mają raczej wpływ na ocenę skuteczności i kreowanie wniosków w celu opracowywania przyszłych kampanii promocyjnych.

Najbardziej interaktywnym, spośród ww. modeli, jest **model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym**, gdzie wykorzystywana jest tzw. koncepcja wielu-do-wielu. W relacje z medium wchodzi w tym przypadku zarówno nadawca, jak i odbiorca informacji, a dzięki globalnemu zasięgowi oddziaływania oraz interakcji zaangażowanych stron, przekazywane informacje stanowią spójną płaszczyznę porozumienia pomiędzy firmami i ich klientami. Działania promocyjne powinny skutkować zatem zwiększeniem stopnia zainteresowania daną firmą i jej ofertą rynkową, a docelowo prowadzić do wzrostu obrotów i dochodów organizacji. Poprzez wykreowanie i promowanie pozytywnego wizerunku rynkowego łatwiej jest przedsiębiorcom osiągać zamierzone cele.

Ważnym sposobem weryfikacji skuteczności działań emitenta komunikatów promocyjnych jest tempo uzyskiwania korzyści przez odbiorców przekazów promocyjnych. Zdecydowanie bardziej atrakcyjne są narzędzia, w których czas, liczony od momentu skorzystania z promocji przez finalnych adresatów komunikatów promocyjnych do uzyskania przez nich określonych gratyfikacji, jest jak najkrótszy (tabela 4.2).

¹⁷⁶ Mróz-Gorgoń B., Całka A., *Kreowanie wizerunku marki offline a online*, [w:] *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 39, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 156-157.

¹⁷⁷ Por.: Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa, Model, struktury, formy przekazu*, PWN, Warszawa 2013, s. 41.

Tabela 4.2. Atrakcyjność wybranych form promocji w świetle opinii klientów

Forma promocji	% respondentów, wskazujących, że dana forma promocji jest dla nich atrakcyjna
Obniżka ceny pojedynczego produktu	57,00
Przy zakupie jednego produktu drugi, identyczny w obniżonej cenie	42,00
Większa ilość/liczba produktu/-ów w tej samej cenie	41,00
Bon do wykorzystania na kolejne zakupy	35,00
Karta lojalnościowa, punkty za zakupy	29,00
Przy zakupie jednego produktu, drugi inny produkt w obniżonej cenie	22,00
Gadżet – prezent dołączony do produktu	20,00
Przy zakupie, np. za określoną kwotę, drobny upominek	18,00
Zbieranie punktów, naklejek w celu uzyskania nagrody	17,00
Udział w konkursie z nagrodami za zakup produktu	13,00
Nie mam zdania	2,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Openresearch, Shoppers' Perspective 2016, Skuteczność promocji,

http://openplus.home.pl/dokumenty/Shoppers_Perspective_2016_Promocje_Open_Research_snap_shot.pdf, s. 2 (dostęp online: 10.09.2016).

Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że ponad połowa ankietowanych osób, jako najatrakcyjniejszą formę promocji, wskazała **obniżkę ceny pojedynczego produktu**. W dalszej kolejności wskazań wyszczególniono: możliwość dokonania zakupu drugiego takiego samego produktu, ale już w niższej cenie, czy choćby otrzymanie większej ilości/liczby produktu/-ów w tej samej cenie. Wszystkie trzy, najbardziej popularne formy promocji, wskazane w badaniu, charakteryzuje występowanie natychmiastowej gratyfikacji klientów po dokonaniu zakupu, co pozwala jednocześnie przypuszczać, iż stanowią one kluczowe determinanty oceny skuteczności podejmowanych w tym zakresie działań.

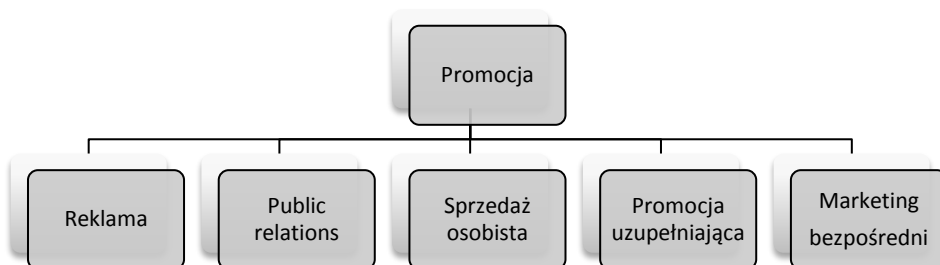
Najpopularniejszą, w literaturze przedmiotu, jest kompozycja instrumentów (narzędzi) promocji – mix, zaproponowana przez amerykańskich guru w świecie marketingu, Gary Armstronga i Philipa Kotlera. Autorzy wyróżnili w swojej koncepcji pięć składowych narzędzi promocyjnych¹⁷⁸:

- **reklamę** – będącą płatną, bezosobową formą prezentacji i promocji idei, dóbr lub usług przez określonego nadawcę komunikatu,
- **promocję sprzedaży** – krótkookresowe działania, których celem jest pobudzenie do zakupu lub sprzedaży produktu (usługi),

¹⁷⁸ Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 531 oraz Pabian A., *Promocja...*, dz. cyt., s. 32.

- **sprzedaż osobistą** (promocję osobistą) – osobista prezentacja oferty przez pracowników firmy w celu zwiększenia sprzedaży i zbudowania relacji z klientem,
- **public relations** (PR) – budowanie dobrych relacji z otoczeniem, tworzenie pozytywnego wizerunku firmy i sposób postępowania w razie nieprzychylnych pogłosek oraz relacji lub niesprzyjających wydarzeń,
- **marketing bezpośredni** – bezpośrednie kontaktowanie się ze starannie wybraną grupą docelową konsumentów, zarówno w celu otrzymania szybkiej odpowiedzi, jak i po to, by tworzyć długotrwałe relacje z klientem.

Inny, klasyczny podział instrumentów promocji pozwala wyodrębnić cztery zasadnicze narzędzia: reklamę, public relations, sprzedaż osobistą oraz promocję dodatkową (uzupełniającą, promocję sprzedaży)¹⁷⁹, co przedstawiono na rys. 4.1.



Rys. 4.1. Zintegrowana komunikacja marketingowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 536.

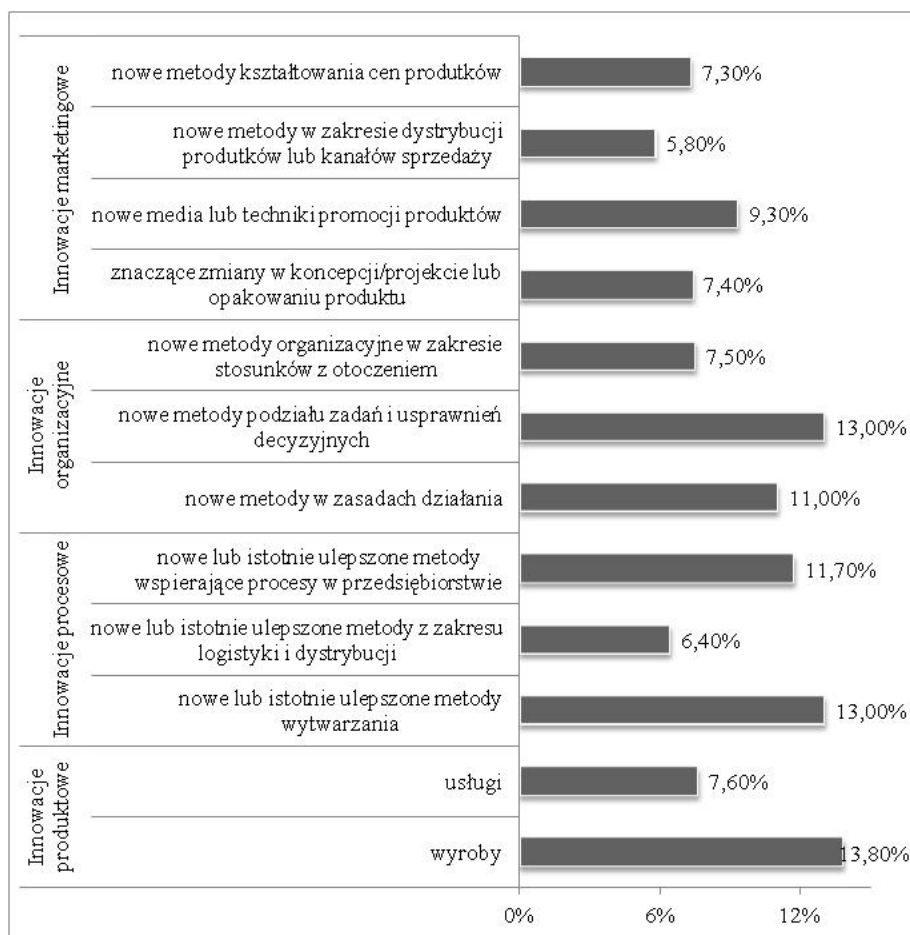
Wybór poszczególnych rodzajów form komunikacji marketingowej przez decydentów organizacji, w przypadku wprowadzania na rynek innowacji, zależy od wielu czynników. Wśród nich podstawowymi zmiennymi są: prawidłowy dobór grupy docelowej przekazu, wyznaczenie konkretnych celów oraz powiązanych z nimi form i narzędzi, a także opracowanie odpowiedniego budżetu promocyjnego. Jednakże w przypadku innowacji, przy wyborze konkretnych form ich promocji, należy wziąć pod uwagę rodzaj i konkretne cechy produktów.

Należy nadmienić, że działalność organizacji w obszarze projektowania i wdrażania narzędzi promocji mix powinna być wewnętrznie zintegrowana. Poszczególne narzędzia tworzyć powinny spójną strukturę, holistycznie umożliwiając sprawniejsze osiągnięcie celów organizacji. Właściwe posługiwanie się

¹⁷⁹ Rydel M., *Podręczny leksykon promocji*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk 1997, s. 87; więcej na temat w: Adamczyk J., *Strategiczne decyzje w zakresie komunikacji*, [w:] Lambin J.J. (red.), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 546.

w praktyce instrumentarium promocyjnym wymaga, zdaniem A. Pabiana, dobrej znajomości rynku, a w szczególności specyficznych cech docelowych segmentów, do których będą kierowane jej komunikaty¹⁸⁰.

Wśród komercjalizowanych rodzajów innowacji, o czym mowa w poprzednim rozdziale monografii, występują najczęściej **innowacje produktowe**, polegające na wdrożeniu zupełnie nowego produktu lub znaczącym polepszeniu dotychczasowego, z zachowaniem pożądanых cech, wskazywanych przez odbiorców.



Rys. 4.2. Procentowy udział przedsiębiorstw wprowadzających, w latach 2012-2014, różne rodzaje innowacji w ogólnej liczbie przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2014*, Warszawa 2015, ss. 1-2, www.stat.gov.pl/.../dzialalnosc_innowacyjna_przedsiębiorstw_w_polsce_w_latach_2012-2014 (dostęp online: 10.09.2016).

¹⁸⁰ Por.: Pabian A., *Kształtowanie zachowań konsumenckich poprzez zrównoważoną komunikację marketingową*, *Handel Wewnętrzny*, nr 1/354, 2014, s. 205.

Wyniki badań rynkowych GUS, prowadzone w latach 2012-2014, wykazały, że aktywnością innowacyjną charakteryzowało się 18,6% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 12,3% przedsiębiorstw z sektora usług. Innowacje produktowe, a dokładnie wyroby materialne, wdrożyło prawie 14% przedsiębiorstw (rys. 4.2), innowacje organizacyjne zaś, w postaci wprowadzenia nowych metod podziału zadań i usprawnień decyzyjnych w organizacji, zainicjowało w rozpatrywanym okresie 13% przedsiębiorstw.

Nadmienić należy, że celem kreowania innowacji organizacyjnych może być zwykle uzyskanie korzystniejszych wyników działania poprzez organizacyjne zmniejszenie kosztów administracyjnych, dystrybucyjnych i/lub transakcyjnych. Efektem końcowym może być także podniesienie poziomu zadowolenia pracowników, co powinno także skutkować większą ich wydajnością pracy. Trzecią, zazwyczaj popularną, formą wprowadzanych innowacji są nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania.

Każdy z wymienionych powyżej rodzajów innowacji charakteryzuje się dla ich adresatów odrębnymi, specyficznymi cechami i właściwościami; stąd też powstaje swoistego rodzaju trudność konstrukcji ogólnego, uniwersalnego modelu wskazującego na konkretne zastosowania instrumentów promocji w zależności od specyfiki wdrażanej innowacji. Najtrudniejszym elementem projektowania strategii promocji dla innowacji jest predykcja zachowań jej adresatów.

Znakomitym przykładem jest, w odniesieniu do tej kwestii, historia wprowadzenia na rynek amerykański, w 1952 roku, nowego modelu samochodu osobowego przez Forda. Menedżerowie firmy, aby dobrać najbardziej marketingową nazwę produktu, przeanalizowali ponad 20 000 różnych propozycji nazewniczych, by zdecydować się na określenie Edsel, pochodzące od imienia jedyne go syna Henryego Forda – Edsela Forda. Produkt poniósł fiasko, pomimo znacznych wydatków finansowych na sam projekt i jego promocję. Ford obiecywał, że Edsel będzie „samochodem, jakiego jeszcze nie było”, niestety jego wygląd (w kolorze czarnym) zupełnie nie zachwyił wszystkich klientów. W 1958 roku reputacja samochodu była tak słaba, że firma zdecydowała się na zaniechanie jego dalszej produkcji. Sprzedaż samochodów linii Edsel uważana jest za jedną z największych porażek marketingowych w całej historii produkcji i sprzedaży produktów Forda. Całkowity koszt projektu opiewał na kwotę 450 mln dolarów i 110 847 wyprodukowanych sztuk¹⁸¹. Natomiast w 1955 roku wprowadzono na rynek model pojazdu, tj. Thunderberd, przy którym wykorzystano podobne instrumenty promocyjne; tym razem, został on okrzyknięty „mistrzem szyku i elegancji”, stając się ikoną aut luksusowych.

¹⁸¹ <http://innowacjeproduktowe.weebly.com/przyk322adowe-niepowodzenia-innowacyjne.html> (dostęp online: 10.08.2016).

4.2. Reklama innowacji jako najbardziej popularny na rynku instrument ich promocji

Reklama to najbardziej klasyczny instrument oddziaływania promocyjnego organizacji, który wykorzystuje różnorodne środki masowego przekazu. Reklama, istotne narzędzie promocji produktów, definiowana być może jako masowa, odpłatna i bezosobowa forma prezentowania oferty sprzedaży. Autorzy jednej z popularniejszych w literaturze przedmiotu definicji, sformułowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu interpretują ją jako „wszelką, płatną formę nieosobowego przedstawiania i popierania towarów, usług lub idei przez określonego nadawcę”¹⁸². **Reklama stanowi najbardziej istotny instrument promocji w strategii wprowadzania na rynek rozwiązań o charakterze innowacyjnym.**

Istotnymi elementami procesu prawidłowego projektowania kampanii reklamowych dla innowacyjnych produktów są:

- znajomość reklamowanego produktu, uwzględniająca nie tylko wady i zalety, ale także bardziej złożone jego aspekty, jak cykl życia, proces produkcji oraz możliwości obsługi posprzedażowej i gwarancyjnej,
- identyfikacja grupy docelowej, jej cech demograficznych, socjologicznych, społecznych czy nawet psychograficznych,
- analiza korzystniejszej opcji wprowadzenia produktu pod własną marką, czy strategii marki rodzinnej, która korzysta ze wszystkich zalet wykreowanej tożsamości firmy. Marka jest symbolem jakości, silnej pozycji na rynku, prestiżu i uznania. Z punktu widzenia firmy, stabilna marka przekłada się na lojalność klientów, wzrost sprzedaży i zysku¹⁸³,
- analiza otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem produktów konkurencyjnych,
- opakowanie, w przypadku innowacji produktowych,
- odpowiedni wybór rodzaju mediów, kanałów i narzędzi reklamy, dostosowany do innowacyjnego charakteru produktu.

Reklama ma za zadanie dotrzeć i oddziaływać na umysły potencjalnych nabywców, ich zachowania i postawy. W tym celu, w projektowaniu przekazów reklamowych stosuje się różne sposoby i techniki dotarcia do właściwej grupy docelowej – adresatów przekazu. Grupy docelowe zazwyczaj nie wykazują homogeniczności, ich zachowania, nawyki oraz potrzeby i oczekiwania są różne¹⁸⁴. Sformułowano wiele różnorodnych modeli reklamowych, jednym z najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu modeli reklamy jest

¹⁸² Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG, Warszawa 1999, s. 546.

¹⁸³ Grębosz M., *Aktualne trendy w zarządzaniu marką w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych*, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 31, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 52.

¹⁸⁴ Szymański G., *The influence of consumers' features on the popularity of industries in the e-commerce sector*, Acta Innovations, nr 20, 2016, ss. 43-49.

model AIDA, obrazujący sposób oddziaływania reklamy na odbiorcę. Skrót AIDA pochodzi od akronimu angielskojęzycznych słów i oznacza odpowiednio¹⁸⁵:

- **Attention** – przyciągnięcie uwagi,
- **Interest** – zainteresowanie produktem,
- **Desire** – wywołanie pragnienia posiadania,
- **Action** – pobudzenie działania do zakupu.

Model AIDA to także jedna ze skuteczniejszych metod komunikowania się stron rynku. Jego wszechstronna użyteczność zauważalna jest nie tylko w działaniach o charakterze reklamowym, ale również w relacjach przełożonych organizacji ze swoimi pracownikami, a nawet na płaszczyźnie komunikacji danego podmiotu z rodziną i znajomymi¹⁸⁶. W modelu wskazano na ważność elementu zwrócenia uwagi w koncepcji promocji innowacji, jako kluczowego czynnika, który współcześnie, w istocie i złożoności działań marketingowych organizacji, odgrywa znaczącą rolę. Występujące na co dzień tysiące komunikatów informacyjnych o charakterze reklamowym, jakie nas „otaczają”, charakteryzuje szczególnie cecha, tj. nacisk na element, za pomocą którego chce się przyciągnąć uwagę adresata/-ów. Czynnikiem ten odgrywa kluczową rolę w modelu oddziaływania reklamy na jej odbiorców, czyli w tzw. modelu **SLB** (Stay – Look – Buy, czyli Zatrzymaj się – Spójrz – Kup). Model ten, w warunkach współczesnych, jest przestarzały, z uwagi na to, że zgodnie z jego filozofią, jeśli przekaz dotrze do odbiorcy, to reklamowany produkt zostanie zakupiony¹⁸⁷.

Model AIDCAS stanowi rozszerzoną wersję modelu AIDA (C – przekonanie – Conviction, zaś S – satysfakcja klientów – Satisfaction). Satysfakcja klientów stanowi współcześnie immanentny czynnik występowania lojalności konsumenckiej, będącej podstawą działań przedsiębiorstw ukierunkowanych na kreowanie i wzmacnianie lojalności. Lojalność klientów stała się kluczową determinantą zasadności funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw na rynku. Usatysfakcjonowany klient, związany z firmą/produktem, jest bowiem głównym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Firmy, wprowadzające nowe produkty na rynek, powinny nie tylko zdobywać nowych klientów, ale przede wszystkim zatrzymać dotychczasowych i przekształcić ich w osoby lojalne wobec własnej oferty i marki¹⁸⁸.

Nowoczesnym modelem bazującym na modelu AIDA jest koncepcja **DIPADA** (Definition – definicja, Identification – identyfikacja, Proof – dowód, Acceptance – akceptacja, Desire – pożądanie, Action – działanie), według zało-

¹⁸⁵ Dejnaka A., *Strategia marki, produktów i usług reklamy*, Onepress, Gliwice 2005, s. 16.

¹⁸⁶ Por.: Michałak P., Woźniak J., *Sztuka pisania perswazyjnych tekstów*, Helion, Gliwice 2008, ss. 18-21.

¹⁸⁷ Nowacki R., *Reklama*, Difin, Warszawa 2005, s. 212.

¹⁸⁸ Por.: Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 170, Poznań 2011, s. 258.

zeń której, jako jedynej, uwzględnia się także potrzeby nabywcy¹⁸⁹ oraz zauważa konieczność przekonania odbiorcy o zaletach produktu.

Podobne podejście zastosowano w modelu **DAGMAR** (Defining – definiowanie, Advertising – reklamowanie, Goals for Measured – pomiar, Advertising – reklamowanie, Response – reakcja), opracowanym przez Russela Colleya, który uważa, że potencjalny klient musi być świadomy istnienia danej firmy czy marki produktu oraz korzyści i jakości, jakie ona gwarantuje. Najistotniejszym elementem tego modelu jest funkcja informacyjna, dzięki której odbiorca zacznie zauważać produkty reklamowanej firmy na rynku. Faza kreowania przekonania odbiorcy, według autora koncepcji modelu DAGMAR, budowana jest przede wszystkim za pomocą czynników perswazyjnych, a dodatkowo funkcji konkurencyjnej¹⁹⁰.

Model Lavidge’a-Steinera uwzględnia, z kolei, etapy wiedzy odbiorcy o reklamowym produkcie, poczynając od świadomości istnienia marki, poprzez jej znajomość na rynku, sympatię do niej oraz przekonanie do zakupu. Dla każdego z etapów powinien być wykreowany inny rodzaj reklamy, o odrębnych celach. Model ten ma większe znaczenie w odniesieniu do promocji innowacyjnych produktów, których potencjalni nabywcy jeszcze nie znają i powinni przechodzić sukcesywnie wszystkie klasyczne etapy procesu decyzyjnego, na którego szybkość realizacji wpływa przede wszystkim zaangażowanie odbiorców¹⁹¹.

Bardziej, niż w powyższych ujęciach, ogólne podejście autorów modeli charakteryzują **modele zintegrowanego FCB oraz ELM**. Model FCB sugeruje stosowanie różnych strategii reklamowych w zależności od kategorii oraz ceny produktu¹⁹². Wyróżnia się bowiem strategię informacyjną oraz emocjonalną dla produktów o wysokich cenach jednostkowych, a także strategię tworzącą nawyk i dającą satysfakcję dla produktów o niskich cenach. Mimo iż model ten jest bardzo ogólny i nie definiuje konkretnych działań dla danej strategii, to jego użyteczność dla innowacji wydaje się być stosunkowo duża, z uwagi na uwzględnienie czynnika cenowego. Cena, w przypadku niektórych innowacyjnych produktów, odgrywa istotną rolę w procesie adaptacji innowacji na rynku, choć nie dla pionierów akceptujących innowacje najwcześniej na rynku¹⁹³. Praktyka działalności przedsiębiorstw, z krajów wysoko rozwiniętych, wskazuje,

¹⁸⁹ Kozłowska A., *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2014, s. 9.

¹⁹⁰ Żeleźnik Ł., *Rola reklamy w kreowaniu lojalności konsumenckiej*, [w:] *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, Wiśniewska A. (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 79.

¹⁹¹ Lavidge R.J., Steiner G.A., *A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness*, Journal of Marketing, nr 25, 1961, ss. 59-62.

¹⁹² Vaughn R., *How Advertising Works: A Planning Model*, Journal of Advertising Research, nr 20(5), 1980, ss. 27-33.

¹⁹³ Szerzej w: rozdział 3 niniejszej monografii.

że ceny innowacji, błędnie na początku ustalone, są w 35% przyczynami ich niepowodzeń na rynku¹⁹⁴.

Kolejny model zintegrowany, tzw. **ELM** (Elaboration Likelihood Model)¹⁹⁵, wskazuje różne „tory” zastosowania technik perswazji w strategiach reklamowych. Dobór odpowiedniej techniki zależy od takich czynników, jak: stopień motywacji do zakupu produktu, kompetencji poznawczych odbiorcy, postawy wobec produktu (racjonalna/emocjonalna) oraz możliwości percepcyjnych odbiorcy¹⁹⁶. Oba zintegrowane modele FCB i ELM determinują stopień zaangażowania klientów w zakup i podejście do produktu (racjonalne lub emocjonalne) – to kluczowe elementy wpływające na decyzje zakupowe potencjalnych klientów.

Jednym z nowszych, wymienianych w literaturze przedmiotu, modeli promocji jest **model Raya**, w którym identyfikuje się trzy schematy wpływu reklamy na zachowania nabywcy. Uzależnione są one od: rodzaju produktu, fazy życia produktu oraz stopnia zaangażowania nabywcy w zakup. Każdy ze schematów uwzględnia cztery wartości: świadomość, zrozumienie, przekonanie oraz działanie, natomiast ich kolejność zdeterminowana jest konkretnymi cechami samego produktu. Pierwszy schemat odzwierciedla standardową hierarchię efektów, wydaje się być najbardziej odpowiedni dla nowych produktów na rynku. Nowe, innowacyjne produkty wymagają w pierwszym etapie uświadomienia potencjalnym klientom faktu ich istnienia, a dopiero w kolejnych etapach kreacje reklamowe powinny przekonywać i nakłaniać ich do dokonania zakupu. Drugi ze schematów uwzględnia małe zaangażowanie klientów. Aspekt ten pojawia się w przypadku istnienia na rynku wielu produktów konkurencyjnych lub substytutów. W tej kwestii, pierwszym etapem działań reklamowych powinno być uświadomienie korzyści, a następnie zrozumienie, działanie i przekonanie. Ostatni schemat, zwany redukcją dysonansu poznawczego, stosowany jest w etapie dojrzałości produktu w jego rynkowym cyklu życia (działanie – przekonanie – świadomość – zrozumienie).

Reasumując powyższe rozważania, należy podkreślić, że stosując w praktyce poszczególne modele promocji produktów innowacyjnych, istotne jest, by ich rynkowa aplikacja (np. w postaci działań reklamowych) umożliwiała interesariuszom, zaangażowanym w procesy ich kształtowania i realizacji, uzyskiwanie zwrotnych informacji dotyczących skuteczności i efektywności podejmowanych w tym zakresie działań. Jedynie odpowiednia systematyka danych, płynących z rynku, o sposobach zachowań decyzyjnych aktualnych i potencjal-

¹⁹⁴ Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe wybranych elementów wyposażenia nowego produktu w cyklu innowacyjnym*, [w:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 262, Katowice 2016, s. 88.

¹⁹⁵ Cacioppo J.T., Petty R.E., *The Elaboration Likelihoods Model of persuasion: Tradition versus integration*, [w:] Berkowitz L. (red.), *Advances in experimental social psychology*, nr 19, New York 1986, ss. 123-205.

¹⁹⁶ Kozłowska A., *Zastosowanie modelu ELM w reklamie prasowej – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2011, s. 5.

nych adresatów danej oferty produktowej, pozwoli decydom przedsiębiorczej organizacji na lepsze zrozumienie istoty i charakteru istniejących/mogących się w przyszłości pojawić trendów rynkowych. Stanowi to bazę projektowania i wdrażania alternatywnych przekazów reklamowych, w zależności od potencjału i stopnia wrażliwości na komunikaty promocyjne odbiorców docelowych – adresatów oferty dóbr i usług.

Tabela 4.3. Udział poszczególnych rodzajów mediów w wysokości ponoszonych, za ich pośrednictwem, globalnych wydatków na reklamę przez zleceniodawców w poszczególnych latach

Rodzaj medium	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018 - prognoza
Telewizja	39,70%	40,20%	40,40%	40,40%	40,30%	37,20%	34,10%
Internet	14,70%	16,00%	17,80%	19,60%	21,40%	29,40%	37,70%
Magazyny prasowe	9,80%	9,40%	8,80%	8,30%	7,90%	6,50%	5,00%
Outdoor	6,70%	6,60%	6,50%	6,40%	6,30%	6,90%	6,60%
Dzienniki prasowe	21,40%	20,00%	18,90%	17,90%	16,80%	12,80%	9,90%
Radio	7,10%	7,10%	7,00%	6,90%	6,70%	6,60%	6,00%
Kino	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,60%	0,70%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1515> oraz <https://zenithoptimedia.pl/aktualnosci/article/2016-kolejnym-rokiem-stabilnego-wzrostu-rynku-reklamy-4907.html>, (dostęp online: 10.09.2016).

Interesujący, z punktu widzenia prowadzonych rozważań, jest fakt, że Dom Mediowy ZenithOptimedia, który należy do najpopularniejszych w świecie instytucji badawczych rynku, prognozuje, że wydatki reklamowe firm w Polsce wzrosną w 2016 roku o 3,2% w porównaniu do roku poprzedniego, osiągając wartość ok. 6,9 mld zł netto. Niewątpliwie, najdynamiczniej rozwijającym się medium reklamy, nie tylko w Polsce, jest dziś internet – w ciągu ostatnich pięciu lat zwiększono, w skali globalnej, niemal dwukrotnie wysokość ponoszonych wydatków na reklamę przez internet (tabela 4.3).

Dane rynkowe, zebrane przez wspomniany powyżej Dom Mediowy, wyraźnie wskazują, że w odniesieniu do reklamy mobilnej dynamika wzrostu jej popularności w roku 2015 wyniosła 95%, w porównaniu z rokiem poprzednim. Z kolei na koniec 2016 roku przewiduje się dalszy wzrost wskaźnika jej atrakcyjności dla zleceniodawców o kolejne 46%. Zauważa się również fakt, że w roku 2014 poziom wydatków na reklamę internetową, prezentowaną na urządzeniach desktopowych, osiągnął prawdopodobnie swoje maksimum – wyniósł bowiem 98,9 mld dolarów. W 2015 roku wydatki te zmalały o 0,2%, a prognozy rynkowe wskazują na dalszy ich spadek w kolejnych latach.

Biorąc pod uwagę klasyfikację reklamy, ze względu na wykorzystywane w praktyce medium reklamowe, wyróżnić należy następujące jej rodzaje:

- reklamę telewizyjną (spot telewizyjny),
- reklamę internetową,
- reklamę prasową,
- reklamę zewnętrzną (tzw. outdoorową),
- reklamę radiową.

Z punktu widzenia specyficznych cech poszczególnych rodzajów i nośników reklamy, czy charakteru poszczególnych mediów, ich wybór może stanowić dla decydentów organizacji kluczową determinantę skuteczności danego przekazu, w szczególności w odniesieniu do zupełnie nowych produktów, tzw. absolutnych innowacji sensu stricto.

Reklama telewizyjna zawdzięcza swą popularność dużemu zasięgowi, gdyż w krajach rozwiniętych blisko 97% społeczeństwa posiada odbiornik telewizyjny, jednak bardzo często wprowadzanie nowego produktu na rynek posiada wyłącznie lokalny zasięg. Natomiast najistotniejszą jej wadą są wysokie koszty, zarówno samej emisji, jak i przygotowania kampanii reklamowej.

Radio, jako medium reklamowe, posiada także znaczny zasięg geograficzny, a w godzinach porannych charakteryzuje go większa od telewizji popularność wśród odbiorców. Do wad tego medium zaliczyć należy brak możliwości wizualizacji innowacji, co przy reklamie nowych produktów zmniejsza, w niektórych przypadkach, skuteczność przekazu, a ponadto wymusza konieczność emitowania powtórzeń przekazów reklamowych.

Najpopularniejszą formą promocji innowacji jest spot reklamowy, jednak znacznie skuteczniejsza jest forma rozmowy sponsorowanej, jako wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego na antenie radiowej, szczególnie w godzinach tzw. największej słuchalności.

Prasa codzienna stanowi najrzadziej stosowane medium reklamy innowacji, z wyłączeniem prasy o charakterze specjalistycznym. Spadek czytelnictwa charakteryzuje się globalnym charakterem, co przy dynamicznym wzroście popularności komunikacji internetowej determinuje zmniejszający się udział tej formy reklamy. Jednak najistotniejszą zaletą reklamy w prasie jest jej dłuższa żywotność, czytelnik może samodzielnie powracać do lektury lub zapoznać się z nią w dowolnym czasie po jej wydaniu.

Bodźce oddziaływania na kształtowanie się postaw adresatów przekazów reklamowych w reklamie kinowej są analogiczne do reklamy telewizyjnej, czyli obraz, dźwięk i dialogi aktorów. Przy mniejszym jednak zasięgu jej oddziaływania istnieje możliwość precyzyjniejszego targetowania przez zleceniodawcę czy emitenta reklamy grupy docelowej, zarówno pod kątem jej cech demograficznych, jak i rodzaju reprezentowanych zainteresowań.

Badania rynkowe przeprowadzone przez Centrum Badań i Transferu Wiedzy w Katowicach wskazują, że najwięcej osób chodzi do kina raz miesiącu, a wraz z wiekiem społeczeństwa zmniejsza się częstotliwość pobytów ludzi w kinie (tabela 4.4). Prawidłowy dobór grupy docelowej stanowi kluczową rolę w projektowaniu odpowiednich przekazów reklamowych. Należy, rzecz jasna, skorelować cechy i charakter kampanii reklamowej z profilem społeczno-demograficznym, psychograficznym potencjalnych jej adresatów, wziąć pod

uwagę również inne elementy, determinujące w znaczącym stopniu skuteczność działania w tym zakresie, jak np.: stopień zaciemnienia części sali kinowej podczas transmisji reklamy, wielkość ekranu kinowego, głośność emisji przekazu, liczebność słuchaczy w sali kinowej, czy nawet wysokość temperatury wewnątrz pomieszczenia kinowego.

Tabela 4.4. Częstotliwość uczęszczania do kina, według wieku respondentów

Odpowiedzi respondentów	Wiek respondentów					
	do 19 lat	20-24 lat	25-29 lat	30-39 lat	40-49 lat	50 i więcej lat
kilka razy w tygodniu	-	2,6	1,6	1,2	1,7	0,6
raz w tygodniu	6,9	7,4	6,3	4,3	3,4	1,2
dwa razy w miesiącu	25,9	18,8	16,0	13,6	11,7	6,5
raz w miesiącu	36,7	38,3	37,5	32,6	26,9	23,1
raz na kwartał	22,4	25,2	25,7	29,2	32,1	21,9
dwa razy w roku	5,8	5,9	7,9	12,9	17,9	29,0
raz w roku	2,3	1,8	5,0	6,2	6,2	17,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Centrum Badań i Transferu Wiedzy, *Widz kinowy w Polsce, Raport z badań*, Katowice 2015, s. 115,

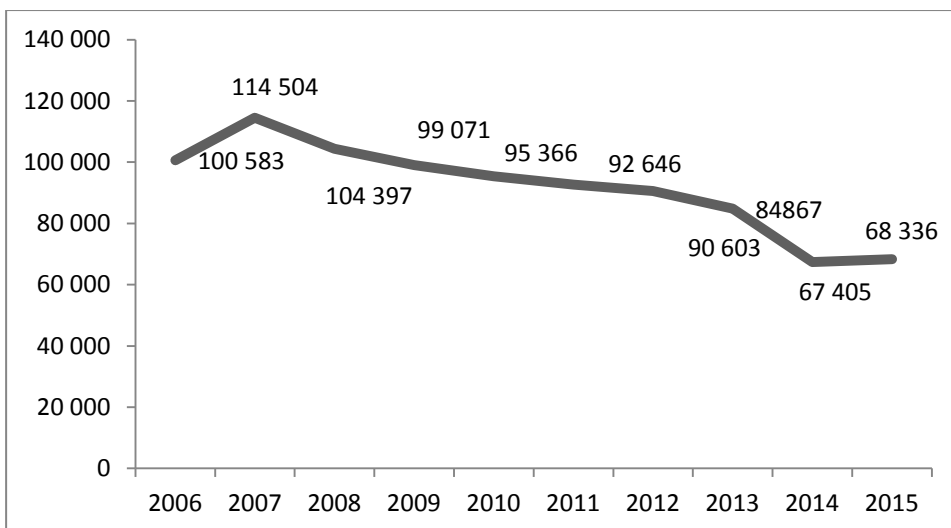
http://www.pisf.pl/files/dokumenty/rozne/raport_widz_kinowy/WIDZ_KINOWY_W_POLSCE_RAPORT_2015.pdf (dostęp online: 10.09.2016).

Dużą rolę w absorpcji reklamy kinowej przez jej odbiorców odgrywa lokowanie produktu (tzw. PP – Product Placement). **Lokowanie produktu** to technika perswazyjna, polegająca na odpłatnym umieszczaniu określonych produktów lub mówienie o nich w filmach, audycjach radiowych lub telewizyjnych, grach video, teledyskach i książkach, a nawet sztukach teatralnych. PP odgrywa istotną rolę w działaniach promocyjnych projektowanych na rzecz innowacji – pozwala na w miarę szybkie zaistnienie produktu na rynku, ukazanie jego zasadniczych zalet/cech w specyficzny sposób, często dzięki zastosowaniu mechanizmów psychologicznych.

Reklama zewnętrzna (tzw. OOH – Out of Home), systematycznie od 10 lat, traci na popularności. Na koniec 2015 roku liczba wykorzystywanych na jej rzecz nośników w Polsce zmniejszyła się w znaczący sposób w porównaniu do lat wcześniejszych, do ponad 67 tys. sztuk (rys. 4.3). Biorąc jednak pod uwagę utrzymującą się w skali globalnej tendencję wzrostu udziału wydatków na działalność reklamową (tabela 4.4) zakładać można, iż skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań na świecie jest na zadowalającym poziomie.

Do podstawowych form reklamy typu Outdoor należą: szyldy, citylight'y, bilbordy, budynek jako reklama, reklama wielkoformatowa oraz coraz powszechniejsze murale. Te ostatnie z wymienionych, ręcznie malowane murale, cieszą się w ostatnim czasie dużym zainteresowaniem ze strony potencjalnych reklamodawców. Jest to, tak naprawdę, stosunkowo „stara” forma reklamy

OOH, jednakże ze względu na swoją zazwyczaj niekonwencjonalną, oryginalną kompozycję wkracza w konceptualny obszar tzw. ambient advertisingu.



Rys. 4.3. Liczba nośników reklamy zewnętrznej wykorzystywanych przez jej zleceniodawców na rynku w Polsce w latach 2006-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie: raportów Izby Gospodarczej Reklamy Zewnętrznej z lat 2010-2015, www.igrz.com.pl (dostęp online: 10.09.2016).

Ambient advertising (ang. ambient – otaczający) dotyczy niestandardowych form komunikacji marketingowej organizacji z rynkiem, wykorzystuje bowiem wszystkie możliwe środki dotarcia do odbiorców, gdzie podstawowym założeniem jego realizacji jest zaskoczenie¹⁹⁷. Najbardziej odpowiednim targetem działań ambientowych jest młodzież, która ocenia je zwykle jako atrakcyjne, zabawne, jednocześnie ciekawe. W sposób naturalny przyjmują ludzie młodzi wszelkie nowinki, a innowacyjne kampanie wzbudzają ich ciekawość¹⁹⁸.

Najbardziej istotną zaletą reklam ambientowych innowacji jest fakt, iż najczęściej odbiorca nie zdaje sobie sprawy, iż napotkał przekaz reklamowy, co znacznie zwiększa jego skuteczność.

Innowacyjną, coraz bardziej popularną formą reklamy w Polsce, wykorzystywaną w punktach sprzedaży detalicznej (np. w salonach odzieżowych Wólczanki, czy Monnari w Łodzi lub w sieci salonów firmy Kazar Footwear Sp. z o.o. z siedzibą w Przemyślu, popularnych na rynku sieci drogerii, czy sprzedawców czekolady albo kawy) jest **aromamarketing**, będący filozofią realizacji tzw. marketingu zmysłów. Marketing zapachowy ma za zadanie zwrócić

¹⁹⁷ Strużycki M., Heryszek T., *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, s. 127.

¹⁹⁸ Por.: Pudło K., Wyrwisz J., *Postawy młodzieży wobec reklamy ambientowej*, [w:] *Administracja i Zarządzanie*, nr 98, 2013, s. 413.

uwagi potencjalnych klientów poprzez mechanizm oddziaływania na ich zmysł zapachu, co przeważnie ma na celu wywołanie określonych reakcji. Aromamarketing kreuje niezapomniane wrażenia na odbiorcach, skłania do dłuższego pobytu w danej placówce handlowej oraz wpływa emocjonalnie na wzrost chęci zakupu.

Pokrewną formą ww. formy reklamy innowacji jest **audiomarketing**, który oddziałuje na zmysł słuchu człowieka. Jego szersze zastosowanie, niż aromamarketing, ma miejsce podczas promocji innowacyjnych rozwiązań w przestrzeniach sklepowych oraz stacjonarnych punktach sprzedaży. Wzrastająca popularność tej formy reklamy jest ściśle powiązana z rozwojem technologii i miniaturyzacją urządzeń elektronicznych. Wykorzystanie czujników ruchu, uruchamiających odpowiednie mechanizmy i urządzenia audio, pozwala zwiększać zauważalność reklamy oraz stopień zainteresowania odbiorców promowanymi produktami.

Innym przejawem realizacji nowoczesnej formy reklamy jest **ambush marketing**, czyli celowe działania przedsiębiorstwa – niebędącego sponsorem – zmierzające do tego, by opinia publiczna mylnie kojarzyła go z trwającym właśnie wydarzeniem sportowym i traktowała go jako oficjalnego sponsora¹⁹⁹. Działania są bardzo często nieetyczne lub wręcz niezgodne z prawem, stają się współcześnie poważnym zagrożeniem dla wartości sponsoringu.

Natomiast, internet oferuje dla rynku najszerszy wachlarz możliwości reklamy. Wśród klasycznych rozwiązań znajduje się pozycjonowanie stron WWW, reklama kontekstowa PPC, display²⁰⁰ oraz e-mail marketing.

Jednak w promocji innowacji powinno wykorzystywać się nowoczesne, innowacyjne i niekonwencjonalne formy reklamowe – poczynając od szeroko rozumianego **marketingu partyzanckiego (guirella marketing)**, charakteryzującego się wysoką oryginalnością i/lub kreatywnością, przy jednocześnie niskobudżetowym nakładzie, wykorzystując często „furtki prawne” lub nadarżające się możliwości²⁰¹.

W kontekście prowadzonych rozważań warto również zwrócić uwagę na **marketing wirusowy i szeptany**, które dzięki popularności serwisów społecznościowych wykazują się największą skutecznością zwiększania zasięgu, spośród wcześniej omówionych możliwości reklamy innowacji. **Marketing szeptany** (Word of mouth marketing), zwany czasem Buzz marketingiem, pole-

¹⁹⁹ Waškowski Z., *Wykorzystanie ambush marketingu w promocji przedsiębiorstwa*, Ekonomiczne Problemy Usług, 559/42, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 482.

²⁰⁰ Por.: Szymański G., *Identyfikacja determinantów wzrostu wydatków na reklamę internetową typu display*, [w:] *Studia ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 255, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, ss. 46-57.

²⁰¹ Wyrwisz J., *Marketing partyzancki – mocne i słabe strony w komunikacji marketingowej organizacji*, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 26, Szczecin 2012, s. 124.

ga na wywołaniu szumu wokół produktu, marki lub dowolnego wydarzenia, a nośnikiem informacji są odbiorcy. Natomiast **marketing wirusowy** (viral marketing), często błędnie utożsamiany z marketingiem szeptanym, także polega na kreowaniu atrakcyjnego dla odbiorcy przekazu, który samoczynnie rozprzestrzenia go wśród swoich znajomych. Jednak od Buzz marketingu odróżnia go wykorzystywanie wyłącznie elektronicznego kanału komunikacji.

Szczególną formą marketingu wirusowego jest **prankvertising**, którego nazwa pochodzi od słów prank (oznaczającego psikusa, figiel) oraz advertising (reklama). Forma ta polega na pokazaniu zaangażowania nieświadomej, przypadkowej osoby, jako uczestnika żartobliwej scenki, w projektowanie reklamy innowacji, a następnie rozprzestrzenienie materiału video, przedstawiającego zachowania kolejnych osób w niecodziennych sytuacjach²⁰². Jednak ta forma reklamy wykorzystana jest raczej do kreowania i informowania o marce, niż jako podstawa opracowania i realizacji kampanii reklamowych przy wprowadzaniu innowacji²⁰³.

Nowatorskim stosunkowo rozwiązaniem w zakresie filozofii opracowywania komunikacji marketingowej jest wprowadzanie reklam do gier komputerowych, zwanych **advergaming**. Istnieją trzy rodzaje powiązania marki produktu innowacyjnego z daną grą²⁰⁴:

- ATL (Above the Line), gdzie tworzone są gry reklamowe, przeważnie na zamówienie, wykorzystujące markę/produkt jako przewodni element gry,
- BTL (Below the Line) – dotyczy to wszelkich komercyjnych form umieszczania marek w grach,
- TTL (Through the Line) – to forma, gdzie użytkownik sam decyduje, czy chce się zapoznać z reklamą, poprzez kliknięcie w aktywne hiperłącze, wyświetlane w różnych miejscach i momentach prowadzenia gry.

Warto także zwrócić uwagę na **gry rzeczywistości alternatywnej** (AGR – Alternate Reality Gaming), które z uwagi na popularność wirtualnych światów, powinny w niedalekiej przyszłości wyprzeć klasyczne gry komputerowe. „Ich atrakcyjność polega na zabawie fikcją w taki sposób, aby przypominała rzeczywistość. W ARG przekaz reklamowy staje się subtelny, nieinwazyjny, a jednocześnie wysoce emocjonujący i obudowujący markę w wartościowe znaczenia”²⁰⁵.

²⁰² Szymański G., *Prankvertising jako kontrowersyjna innowacja marketingowa* [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, nr XIV, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2014, ss. 123-132.

²⁰³ Karpińska-Krakowiak M., Modliński A., *Prankvertising – pranks as a new form of brand advertising online*, *Modern Management Review*, nr XIX, 21 (3/2014), s. 32.

²⁰⁴ Mitręga M., *Advergaming jako rozwijająca się forma komunikacji marketingowej*, [w:] Bajdak A. (red.), *Komunikacja marketingowa, Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 136.

²⁰⁵ Karpińska-Krakowiak M., *Gry rzeczywistości alternatywnej (ARG) w promocji marek – praktyka, wyzwania i efektywność*, [w:] *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Wiażewicz J., Zielińska A. (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 94.

Ponadto z obserwacji istniejących tendencji rynkowych wynika, że w ostatnim czasie rośnie wyraźnie popularność **gier terenowych**, mających na celu pobudzenie aktywności graczy w realnym świecie. Stąd też przed marketingowcami pojawia się nowa płaszczyzna działania, aby wykorzystać całe otoczenie rynkowe do skutecznego promowania innowacji w czasie rzeczywistym, robić to w sposób inteligentny, czyli plasować przekazy reklamowe, angażując mimowolnie wszystkich graczy w proces ich rozprze-strzeniania się w architekturze całego rynku i realizowanych w grze aktywności.

Reasumując, reklama innowacji rynkowych niesie za sobą nieograniczone możliwości dla wszystkich zaangażowanych w nią interesariuszy. Jest dziś, tak naprawdę, nieprzewidywalna. W jakim kierunku jej zleceniodawcy powinni w przyszłości zmierzać, jakie stosować media, nośniki, formy przekazu? Brak jednoznacznej odpowiedzi rodzi w tej kwestii kolejne pytania, ale w tym właśnie tkwi niekwestionowana **siła reklamy jako narzędzia promocji innowacji**. Czas i rynek docelowy będą najlepszymi weryfikatorami jej efektywności i skuteczności.

4.3. Public relations – narzędzie budowania świadomości istnienia innowacji

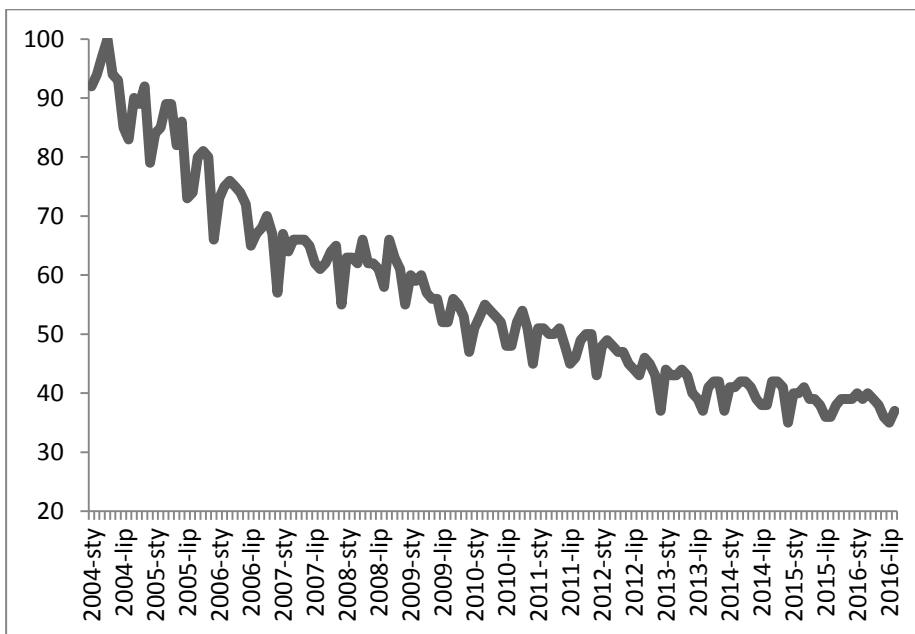
Public relations (PR) stanowi kolejny, niemniej ważny w strukturze działań marketingowych współczesnych organizacji, instrument promocji – mix. PR jest w zasadzie pojęciem używanym przez społeczeństwo od dawna, od ponad 100 lat, czyli od tak dawna, jak istnieje samo określenie *marketing*. Mimo tego faktu, nie udało się autorom opracowań z zakresu marketingu zaproponować w literaturze przedmiotu jednej, powszechnie uznanej definicji, odzwierciedlającej istotę i charakter podejmowanych w praktyce działań. Nawet istniejące sformułowanie, będące wynikiem analizy blisko 500 definicji zebranych przez R.F. Harlowa, nie zostało uznane w środowisku marketingowym za wartościowe wyjaśnienie zagadnienia²⁰⁶. Autor określił bowiem działania PR jako odrębną funkcję zarządzania, która pomaga ustanowić i podtrzymać wzajemne kanały komunikowania, zrozumienia, akceptacji oraz współpracy pomiędzy organizacją a jej publicznością. Aktywność ta obejmuje rozwiązywanie problemów i zadań, określa i akcentuje odpowiedzialność menedżerów wobec służby społeczeństwu, pomaga monitorować, wyczuwać i efektywnie wykorzystywać zmiany opinii publicznej, służy jako system wczesnego ostrzegania i przewidywania trendów społecznych, a jako główne narzędzie wykorzystuje badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikowania²⁰⁷.

²⁰⁶ Harlow R.F., *Building a Public Relations definition*, Public Relations Review, nr 2, 1976, ss. 34-42.

²⁰⁷ Harlow R.F., *Building a Public...*, dz. cyt., s. 36.

Przedstawiona powyżej definicja, choć niezwykle rozbudowana, wydaje się być zbyt ogólna i nie określa konkretnych działań i korzyści dla stron rynku, co prawdopodobnie przyczyniło się do jej wyłącznie kognitywnego wykorzystywania.

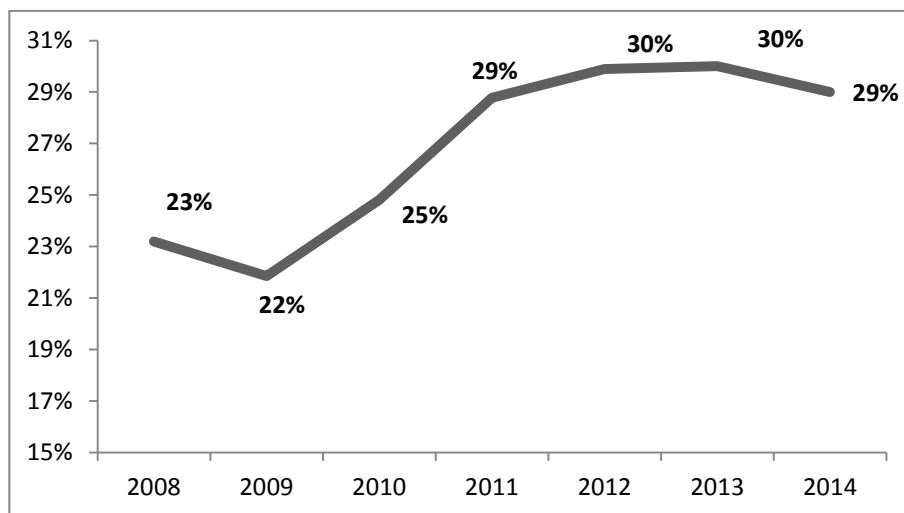
Mniej ogólną definicję działań z zakresu PR sformułował T. Sztucki, ujmując, iż jest to zabieganie o przychylność uczestników zewnętrznego i wewnętrznego środowiska podmiotu gospodarczego poprzez upowszechnianie jego misji, celów i sposobów działania tworzących jego image²⁰⁸. Popularność wyszukiwania znaczenia tego pojęcia przez internautów w wyszukiwarce Google wykazuje, na przestrzeni ostatnich 12 lat, tendencję malejącą (rys. 4.4). Jednak ważność działań dla każdej organizacji w zakresie PR potwierdzają wyniki badań rynkowych prowadzonych w sektorze e-commerce w Polsce. Przykładowo, na przestrzeni ostatnich kilku lat, różne działania w ramach PR stosowało od 22% do 30% ogólnej liczby istniejących sklepów internetowych w naszym kraju (rys. 4.5). Mniejsze zainteresowanie tych placówek działaniami PR przypadło na lata 2008-2010, co znalazło zapewne odzwierciedlenie w rozwoju i efektywności ich funkcjonowania w sektorze e-commerce.



Rys. 4.4. Popularność wyszukiwania przez internautów hasła „public relations” w wyszukiwarce Google (w latach 2004-2016)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.google.com/trends> (dostęp online 12.11.2016).

²⁰⁸ Sztucki T., *Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży*, Placet, Warszawa 1999, s. 153.



Rys. 4.5. Udział sklepów internetowych, stosujących w poszczególnych latach działania z zakresu PR w ogólnej liczbie istniejących placówek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internetstandard, raporty e-commerce 2012 i 2015*, <http://www.internetstandard.pl/whitepaper/2709-E.commerce.Standard.2015.html> (dostęp online: 12.08.2016) oraz http://www.ecommercepolska.pl/files/9914/0732/8098/rynek_e-commerce_w_Polsce_raport2012.pdf (dostęp online: 12.08.2016).

Do najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu definicji PR, w których ich autorzy zwracają uwagę na funkcje/role przezeń pełnione, zaliczyć można²⁰⁹:

- kreowanie i utrzymanie reputacji organizacji,
- budowanie i utrzymywanie przychylności otoczenia,
- wpływanie na zachowania i postawy organizacji i jej otoczenia,
- informowanie i edukowanie otoczenia organizacji o jej działaniach,
- dostarczanie kierownictwu informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu,
- informowanie pracowników o działaniach, planach i sytuacji organizacji,
- ostrzeżenie oraz rozwiązywanie problemów i sytuacji kryzysowych.

W kontekście projektowania i wdrażania działań organizacji z zakresu promocji innowacji na rynku docelowym jej aktywność PR-owa (zwłaszcza w obszarze budowania świadomości istnienia marki produktu/-ów, czy relacji i pozycji eksperta, który się tym zajmuje) powinna być pierwszym elementem poprzedzającym komercjalizację nowego produktu. Natomiast po wprowadzeniu innowacji na rynek należy wykorzystać zbudowane wcześniej relacje z otoczeniem, na które zwykle składają się: konkurencja (aktualna i/lub potencjalna), media, klienci i konsumenci, nabywcy instytucjonalni oraz internauci i blogerzy

²⁰⁹ Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2005, s. 21.

(których można podzielić na mikrobloggerów, podcasterów, vlogerów oraz youtuberów).

J.E. Grunig oraz T. Hunt zaproponowali cztery modele PR, przedstawiające rodzaje empirycznych działań, podejmowanych przez organizacje (tabela 4.5). Najprostszy z nich to **Publicity** – charakteryzuje się jednokierunkową komunikacją, której celem jest propaganda. Przekazywane, niekonieczne prawdziwe, komunikaty mają za zadanie rozpowszechnianie wśród odbiorców marki informacji o produktach.

Z racji, iż publicity opiera się na założeniu podatności odbiorcy na atrakcyjny dla niego content, jego skuteczność wydaje się współcześnie tracić na wartości; dzieje się tak z uwagi na możliwość szybkiej weryfikacji prawdziwości przekazywanych informacji oraz istniejącej coraz większej niechęci odbiorców do odbioru wszelkich form reklamowych.

Słowa kluczowe, na których opiera się filozofia stosowania w praktyce teorii publicity to: rozgłos, atrakcja, sensacja, prowokacja, plotka, salon krzywych luster, wrażenie, ekspresja, emocje, przeniesienie sympatii, imona i nazwiska znanych osób²¹⁰.

Tabela 4.5. Modele Public Relations

Podstawowe charakterystyki	Model			
	Publicity	Informacja publiczna	Asymetryczne komunikowanie dwukierunkowe	Symetryczne komunikowanie dwukierunkowe
Cel działań PR	propaganda	rozpowszechnianie informacji	umiejętne przekonywanie	wzajemne zrozumienie
Istota komunikacji	jednokierunkowa (prawdziwość przekazu nieistotna)	jednokierunkowa (prawdziwość przekazu istotna)	dwukierunkowa (efekty niezrównoważone)	dwukierunkowa (efekty zrównoważone)
Model komunikacji	nadawca → odbiorca	nadawca → odbiorca	nadawca ↔ odbiorca (sprzężenie zwrotne)	nadawca ↔ odbiorca (sprzężenie zwrotne)

Źródło: Żbikowska A., Relacje między public relations a marketingiem, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 667, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Kraków 2005, s. 133.

W ramach aktywności organizacji z zakresu publicity, w odniesieniu do promowania innowacji, coraz częściej wykorzystywane są w praktyce rynkowej

²¹⁰ Furman W., *Public relations: zmniejszanie czy powiększanie nierówności w sferze komunikowania? (Próba odczytania publikacji miesięcznika „Press” z lat 1996-2002)*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Aspekt międzynarodowy, sektorowy i lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004, s. 389.

działania obejmujące marketing szeptany i wirusowy. Dzięki popularności internetu i mediów społecznościowych szybko rozprzestrzeniają się idee promocji innowacji wśród społeczeństwa informacyjnego.

Informacja publiczna – to działania informacyjne organizacji o jednokierunkowym kanale komunikacji, wykorzystujące rzetelne dane rynkowe; mają na celu dostarczenie odbiorcy komunikatów promocyjnych określonej wiedzy. Podobnie jak w modelu Publicity, nadawca informacji jest aktywny, niemniej jednak przekazywane informacje stanowią sprawdzone i wiarygodne przekazy. Brak jest etapu monitorowania i analizy informacji zwrotnej, dlatego potrzebna jest znana i wiarygodna marka produktu, która wzmacnia siłę przekazu.

Z kolei **asymetryczne komunikowanie dwukierunkowe** jest modelem znacznie nowszym – aktywnie wykorzystuje się tu sprzężenie zwrotne oraz silnie działające techniki perswazji. Głównym celem działania podmiotu jest więc pobudzenie odbiorcy do wywołania oczekiwanej reakcji. Jednak skuteczność tego modelu determinuje dyskursywne poznanie potrzeb, zachowań i oczekiwań grupy docelowej, np. poprzez wykorzystanie wyników własnych badań rynkowych oraz danych wtórnych.

Techniki perswazji to „sposób oddziaływania nadawcy na odbiorcę, który służy wpływowi na postawy i zachowania wobec prezentowanego obiektu”²¹¹. Inną interpretacją jest wykorzystanie określonych sposobów prezentowania treści reklamowych korzystnych dla nadawcy i zgodnych z zasadami uczciwej konkurencji²¹². Perswazja ma za zadanie wykreować w umyśle odbiorcy przekazu wzorce postępowania i sugerować, iż podejmowane decyzje są obiektywne i naturalne. Najpopularniejsze mechanizmy psychologiczne (zwane również regułami lub zasadami wywierania wpływu) zostały opracowane przez amerykańskiego psychologa społecznego Roberta Cialdiniego. Według niego większość istniejących technik wywierania wpływu można zaklasyfikować do jednej z reguł, z których każdą cechuje konkretny mechanizm psychologiczny. Oto one²¹³:

- **reguła wzajemności** – istotą jest poczucie zobowiązania, odwzajemnienia się. Jest to jedna z najskuteczniejszych reguł, stanowi istotny czynnik konstruujący ramy organizacyjne ludzkich społeczności, występuje u wszystkich ras i narodowości²¹⁴. Możliwości wykorzystania są niemal nieograniczone, w przypadku projektowania kreacji reklamowych innowacyjnych produktów stosuje się darmowe próbki lub możliwość testowania,
- **reguła konsekwencji** – najprecyzyjniej mechanizm ten interpretuje powiedzenie „jeśli powiedziało się A, to trzeba powiedzieć B”.

²¹¹ Kozłowska A., *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 98.

²¹² Nowacki R., *Reklama ...*, dz. cyt., s. 64.

²¹³ Por.: Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 13.

²¹⁴ Gouldner A.W., *The norm of reciprocity: A preliminary statement*, American Sociological Review, American Sociological Association, 25(2)/1960, ss. 161-178.

Konsekwencja jest cenioną cechą w społeczeństwie, dlatego wykorzystanie jej, jako kluczowego elementu realizacji kampanii reklamowych, zwiększa ich skuteczność. Niemniej jednak warunkiem do zaistnienia reguły konsekwencji jest zaangażowanie odbiorcy. Przykładem wykorzystania reguły w promocji innowacji jest wykorzystanie subiektywnie niskich cen produktów. Natomiast w przypadku podjęcia decyzji o zakupie okazuje się, iż produkt w atrakcyjnej cenie nie zawiera ważnych elementów, osprzętu lub dodatkowych funkcji, a ich dokupienie powoduje konsekwentne trwanie w podjętej decyzji i ponoszenie kolejnych coraz wyższych kosztów,

- **reguła społecznego dowodu słuszności (konformizmu)** – jednostki społeczne uważają zachowanie za poprawne i właściwe w konkretnej sytuacji, jeżeli widzą innych, którzy tak właśnie się zachowują, szczególnie, jeżeli są w tej samej grupie społecznej. Wykorzystanie w aspekcie innowacyjnych rozwiązań, często sprowadza się do stosowania haseł i działań wskazujących na dużą popularność, np. „zrealizowaliśmy już milion zamówień” lub „dzisiaj produkt nabyło 1000 osób”. Reguła ta jest najczęściej wykorzystywaną z uwagi na najmniejszą odpowiedzialność klienta²¹⁵,
- **reguła lubienia (sympatii)** – polega na wykorzystaniu racjonalnego faktu, iż łatwiej jest ulec prośbie osobie, którą się lubi. Mechanizm ten zwiększa skuteczność marketingu szeptanego. Natomiast zdjęcia i opisy innowacyjnych rozwiązań udostępnianych na tablicy znajomych w mediach społecznościowych będą znacznie szybciej rozprzestrzeniać się, niż wykorzystując jedynie posty sponsorowane,
- **reguła niedostępności** – wykorzystywana jest zasada subiektywnego zwiększania wartości produktów w przypadku ograniczenia ich dostępności. Skuteczność tej reguły opiera się na dwóch determinantach: ogólnym przeświadczeniu, iż produkty trudnodostępne są bardziej wartościowe oraz ograniczenie swobodnego dostępu utrudnia wolność decyzji, co najczęściej skutkuje zwiększeniem chęci posiadania. Mechanizm niedostępności ma szczególnie duże znaczenie dla innowacyjnych produktów, do których dostęp jest przeważnie ograniczony. Aby spotęgować wrażenie niedostępności innowacji często wykorzystuje się informowanie odbiorcy o ograniczonej liczbie produktów, „ostatnie 100 sztuk” lub „seria limitowana”. Popularna jest także forma wprowadzania terminu dostępności, który dodatkowo zwiększa decyzyjność potencjalnego klienta,
- **reguła kontrastu** – wykorzystuje zjawisko subiektywnego postrzegania produktów w otoczeniu innych. Tę strategię wykorzystuje się powszechnie w reklamie, prezentując ofertę drogiego produktu na tle jeszcze droższych, w porównaniu z którymi wygląda atrakcyjnie cenowo,

²¹⁵ Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 29.

- **reguła autorytetu** – mechanizm wykorzystuje społeczne zasady i doktrynę posłuszeństwa, wpięrow rodzicom, nauczycielom, a później pracodawcom. Dobrym przykładem jest także lekarz, który uważany jest za uznany autorytet w danej dziedzinie lub środowisku, dlatego bardzo często w reklamach kosmetyków i środków farmaceutycznych występują lekarze, farmaceuci lub inne, znane autorytety, np. popularni aktorzy.

Techniki i mechanizmy perswazyjne z zakresu promocji innowacji wydają się być w Polsce mało doceniane. Przykładowo, w odniesieniu do sektora handlu internetowego, w latach 2008-2011, jedynie co dziesiąty e-sklep stosował perswazję w podejmowanych działaniach reklamowych (tabela 4.6).

Tabela 4.6. Procentowy udział sklepów internetowych w ogólnej liczbie istniejących sklepów, stosujących w poszczególnych latach techniki perswazji

Lata	2008	2009	2010	2011
Wskaźnik %	9,80	10,10	10,00	13,00

Źródło: Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 209.

Ostatnim modelem PR jest **symetryczne komunikowanie dwukierunkowe**. Model ten najbardziej odpowiada partnerskiej relacji, gdzie obie strony komunikacji są tak samo aktywne. Przedsiębiorstwa, wykorzystujące ten mechanizm w praktyce, starają się uzyskiwać jak najwięcej informacji zwrotnych od konsumentów i permanentnie dostosować produkt do oczekiwań i opinii odbiorców. W obecnych czasach, dzięki rozwojowi internetu oraz mediów społecznościowych, model powinien być bardzo często wykorzystywany. Niewiele jednak firm decyduje się na nadanie tak dużego znaczenia uzyskiwanym informacjom.

Współczesny szybki rozwój przedsiębiorstw stawia coraz większe wymagania przed podmiotami projektującymi i aplikującymi rozwiązania z zakresu działań PR. Menadżerowie powinni coraz skuteczniej wykorzystywać pojawiające się możliwości, kreowane przez postęp technologii i informatyki. Istotnym czynnikiem bezpośrednio wpływającym na reputację firmy jest interakcja z konsumentami, która jest szczególnie aktywna w obszarze social media oraz sektorze e-commerce. Obszar Public Relations związany z prowadzeniem komunikacji w internecie (ePR – electronic Public Relations) uwzględnia jego specyfikę oraz skupia się na skutecznym wykorzystaniu właściwych narzędzi. Wśród podstawowych metod i narzędzi należy wyróżnić:

- e-mail marketing,
- social media marketing,
- marketing wirusowy i szeptany,
- prowadzenie witryny WWW.

Witryna internetowa, aby wzmocnić działania PR, powinna charakteryzować się:

- widoczną i czytelną informacją o działalności firmy,

- przejrzystym menu, dzięki któremu nawigacja na stronie będzie łatwa, intuicyjna i przyjemna dla użytkownika,
- umieszczeniem wyszukiwarki na stronie, która będzie umożliwiała szybkie znalezienie potrzebnych informacji,
- wykorzystaniem strony głównej do promocji najważniejszych produktów firmy,
- zakładką PR, stosowaną w przypadku dużych przedsiębiorstw,
- szybkim dostępem do informacji kontaktowych.

Natomiast, social media stanowią podstawę komunikacji wśród młodzieży, dlatego platformy społecznościowe powinny być aktywnie wykorzystywane w działaniach promocyjnych, szczególnie w odniesieniu do młodszych odbiorców. Produkty nowe powinny być promowane poprzez innowacyjne i nowoczesne formy komunikacji, które wzmacniają skuteczność przekazu. Serwisy społecznościowe są najpopularniejszym rodzajem społeczności internetowych, który zaspokaja potrzebę użytkowników na płaszczyźnie kontaktów międzyludzkich za pośrednictwem wymiany informacji, doświadczeń i zainteresowań.

Powiązana z social marketingiem jest także koncepcja marketingu wirusowego, który wykorzystuje wszelkie formy reklamowe do rozprzestrzeniania się wśród odbiorców, a którego najistotniejszą cechą jest samodzielne przesyłanie komunikatu przez „zarażonych” odbiorców. Wadą viral marketingu jest to, iż odbiorcami niekoniecznie będzie grupa docelowa, co jest zdeterminowane brakiem kontroli nad dystrybucją komunikatu²¹⁶. Dużym problemem jest także brak konkretnej mierzalności skali i skuteczności oddziaływania. Natomiast sukces działania PR z wykorzystaniem marketingu wirusowego zależy głównie od dwóch czynników: oryginalnej i interesującej kreacji oraz dobranych odpowiednio kanałów i narzędzi.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym przy działaniach ePR, na płaszczyźnie innowacyjnych firm i produktów, jest e-mail. E-mailing posiada kilka odmian w zależności od bazy odbiorców²¹⁷:

- do użytkowników bezpłatnych kont w portalach WWW,
- do użytkowników wortalu (czyli specjalistycznych portali, publikujących informacje z jednej dziedziny),
- subskrybentów z własnej bazy.

Z punktu widzenia analizy skuteczności działań w obszarze ePR (digital PR, online PR), wykorzystywanie e-mail marketingu determinują jego podstawowe zalety: stosunkowo duża skuteczność przekazu, mała inwazyjność, szybkość, interaktywność, możliwość załączania plików i materiałów multimedialnych oraz mierzalność i korespondencja seryjna.

Wykorzystanie medium internetu stanowi współcześnie immanentną część w działaniach Public Relations, pomaga zrównoważyć długoterminowe relacje

²¹⁶ Michalak P.R., Daszkiewicz D., Musz A., *Marketing wirusowy w Internecie*, Helion, Gliwice 2009, ss. 9-10.

²¹⁷ Trojanowski M., *Marketing bezpośredni. Koncepcja-zarządzanie-instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s. 388.

między przedsiębiorstwem a odbiorcami, a dzięki interakcji i szybkości działania jest kluczową determinantą pozytywnych relacji szybkiego reagowania w komunikacji marketingowej. Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na zwiększenie skuteczności działań PR, wykorzystującymi medium internetu, jest prosta i dokładna mierzalność oraz możliwość precyzyjnego targetowania przekazów marketingowych. Prowadzenie interaktywnej i szybkiej komunikacji marketingowej jest wyzwaniem stawianym organizacjom przez współczesny rynek i oczekiwania klientów.

4.4. Sprzedaż osobista in. promocja osobista – specyfika relacji, jej uwarunkowania i charakter

Ph. Kotler interpretuje sprzedaż osobistą, zwaną także sprzedażą bezpośrednią (Direct Sales – DS), jako „bezpośredni kontakt sprzedawcy z jednym lub kilkoma potencjalnymi nabywcami, którego celem jest sprzedaż”²¹⁸. Definicja ta jest bardzo szeroka, nie wskazuje żadnych konkretnych działań podmiotów, skupiając się na bezpośrednim ich kontakcie oraz realizacji danego celu. Jednakże, analizując inne popularne definicje²¹⁹, w większości ujęć analizuje się sprzedaż bezpośrednią jako kluczowy element bezpośredniego kontaktu sprzedawcy z potencjalnym klientem oraz nakłonienie go do sfinalizowania zakupu. Natomiast według interpretacji Polskiego Towarzystwa Sprzedaży Bezpośredniej (PSSB), sprzedaż bezpośrednia „to oferowanie towarów i usług bezpośrednio konsumentom, na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub w innych miejscach, poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej, wymaga osobistej prezentacji produktu i udzielenia stosownych wyjaśnień”²²⁰.

Podstawowymi działaniami sprzedawcy – oferenta (w przypadku sprzedaży osobistej) w kontekście promocji innowacji rynkowych są:

- prezentacja oferty handlowej,
- konsulting merytoryczny,
- spotkania i negocjacje handlowe,
- przygotowanie próbek produktu i zapewnienie kupującemu możliwości ich testowania,
- telemarketing,

²¹⁸ Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 824.

²¹⁹ Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 529, Pietrzak J., *Komunikacja personalna*, [w:] Rydel M. (red.) *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 205 oraz Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 373.

²²⁰ PSSB, <http://pssb.pl/pssb/sale/index,definicja-sprzedazy-bezposredniej.html> (dostęp online: 12.08.2016).

- targi i pokazy handlowe,
- obsługa posprzedażowa.

Natomiast dodatkowymi funkcjami sprzedaży osobistej, prócz przekonywania kupujących do dokonania zakupu, są:

- informowanie o produkcie, jego zaletach i funkcjonalnościach,
- nawiązywanie kontaktów i relacji z potencjalnymi klientami,
- tworzenie pozytywnego wizerunku reprezentowanej firmy,
- uzyskiwanie informacji zwrotnych z rynku,
- utrzymywanie dotychczasowych klientów,
- przekonanie aktualnych klientów do częstszych lub większych zakupów.

Jeszcze większe znaczenie w tym przypadku, niż w działaniach z zakresu PR, mają techniki psychologiczne oraz ich prawidłowe wykorzystywanie przez sprzedawcę. Podczas procesu sprzedaży bezpośredniej ważna jest synergia przekazu sprzedawcy z jego poglądami. Dużo łatwiej jest bowiem przekonywać kupujących do produktów, rozwiązań czy poglądów, jeżeli samemu jest się do nich pozytywnie nastawionym. Ważnym także aspektem optymalnej realizacji czynności sprzedażowych jest zachowanie, ubiór, a nawet ton głosu sprzedawcy. „Jeśli słowa są treścią przekazu, to postawa ciała, gesty, ekspresja i ton głosu są kontekstem, w którym przekaz jest osadzony; dopiero ich połączenie tworzy znaczenie komunikacji”²²¹. Osobie atrakcyjnej fizycznie oraz dobrze ubranej, znacznie częściej przypisuje się wiele pozytywnych cech, niż ludziom o brzydszej aparycji lub nieestetycznie, nieschludnie ubranym.

Dużą popularność sprzedaży osobistej, jako instrumentu promocji, potwierdzają w Polsce badania rynkowe²²², z analizy których wynika, że w 2008 roku około 700 tysięcy osób w naszym kraju działało w sektorze sprzedaży bezpośredniej. Według danych PSSB, liczba sprzedawców działających w sektorze sprzedaży bezpośredniej, w 2011 roku wyniosła już 870 tysięcy osób; najpopularniejszą grupą asortymentową dystrybuowaną w ten sposób były wówczas artykuły do pielęgnacji zdrowia i urody – stanowiły one ok. 60% ogółu sprzedawanych bezpośrednio produktów (tabela 4.7).

W 2014 roku odnotowano ponownie wzrost rynku DS; liczba osób, zatrudnionych w handlu wzrosła wówczas do prawie miliona (970 933), z czego aż 87% stanowiły kobiety. Młodych sprzedawców, do 25 roku życia, którzy świadczą pracę w ramach sprzedaży osobistej, było ok. 15% – tyle samo, co osób w wieku powyżej 50 roku życia²²³.

²²¹ O'Connor J., Seymour J., *NLP Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i Spółka, Poznań 1996, s. 38.

²²² Raszkowska G., *Raport: sprzedaż bezpośrednia w Polsce to 950 tys. osób*, <http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1522808,Raport-sprzedaz-bezposrednia-w-Polsce-to-950-tys-osob> (dostęp online: 15.08.2016).

²²³ Latos W., *Raport dotyczący sprzedaży bezpośredniej: jest świetnie! Krajowe rynki DS, cz. 1*, <http://alterbusiness.info/raport-dotyczacy-sprzedazy-bezposredniej-jest-swietnie-krajowe-rynki-ds-cz-1> (dostęp online: 23.08.2016).

Tabela 4.7. Procentowy udział sprzedaży bezpośredniej poszczególnych grup asortymentowych, w ogólnej wielkości ich rynkowej sprzedaży (w wybranych latach)

Lp.	Grupy asortymentowe	2010	2011
1	Artykuły rehabilitacyjne	1,60	3,50
2	Środki piorąco-czyszczące	5,40	5,20
3	Pozostałe (garderoba, ozdoby, artykuły marketingowe itp.)	7,10	7,90
4	Wyroby z wełny wraz z pościelą (bez ubrań)	8,00	9,80
5	Wyposażenie kuchni i domu (artykuły AGD, naczynia kuchenne itp.)	15,00	15,50
6	Artykuły dla zdrowia i urody (kosmetyki, suplementy diety itp.)	62,90	58,20

Źródło: UOKiK., *Raport, rynek sprzedaży bezpośredniej w Polsce, UOKiK, Łódź 2012, s. 40, <https://uokik.gov.pl/download.php?plik=12155>, (dostęp online: 11.08.2016).*

Wśród wielu przyczyn rosnącej popularności instrumentu sprzedaży osobistej jako narzędzia promocji ww. produktów zidentyfikować można dogodną dla nabywcy formę zakupu, ze wskazaniem na własny dom (miejsce pracy), możliwość podjęcia decyzji wraz z rodziną, znajomymi oraz możliwość zapoznania się z produktem²²⁴.

Stosowanie sprzedaży osobistej w przypadku komercjalizacji innowacyjnych produktów jest uzasadnione wówczas, gdy:

- wymagana jest demonstracja działania lub obsługi innowacji, głównie ze względu na zbyt innowacyjny, dla potencjalnych kupujących, jej charakter lub pełnione funkcje,
- stosowane są wyłącznie bezpośrednie kanały dystrybucji,
- duża ilość informacji potrzebna jest do natychmiastowego przekazania klientom,
- istnieje możliwość negocjacji ceny.

Barierami w sprzedaży bezpośredniej innowacji może być brak zaufania klientów do tej formy sprzedaży oraz poziom wiedzy i kompetencji sprzedawców, trudności w dotarciu do potencjalnych klientów, zwłaszcza na rynku międzynarodowym.

Tak czy inaczej, przewiduje się, że w obecnej dekadzie znaczenie tego instrumentu promocji innowacji na niektórych rynkach będzie nadal rosło, a za tym idzie fakt, że liczba sprzedawców, mimo popularności sprzedaży internetowej, również będzie się dynamicznie zwiększać. Wśród osób starszych (powyżej 55 roku życia) w polskim społeczeństwie, w ostatnich latach, można zauważyć trend preferowania kontaktu osobistego ze sprzedawcami, a znudzenie bezosobowymi formami zakupów przez internet jeszcze bardziej dynamizuje ten proces. Choć, podkreślić należy, iż młodzi klienci nadal będą wierni prowadzeniu zakupów z wyłączeniem bezpośrednich kontaktów ze sprzedawcami,

²²⁴ Czubała A., *Dystrybucja produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 83.

zwłaszcza w niektórych branżach, podejmując ryzyko szybkiej akceptacji innowacji w sposób bezwzględny i bezwarunkowy. Wiedzą, że chronią ich istniejące prawne regulacje i rozporządzenia, umożliwiające wycofanie się, bez jakichkolwiek konsekwencji, z zawartej internetowo transakcji.

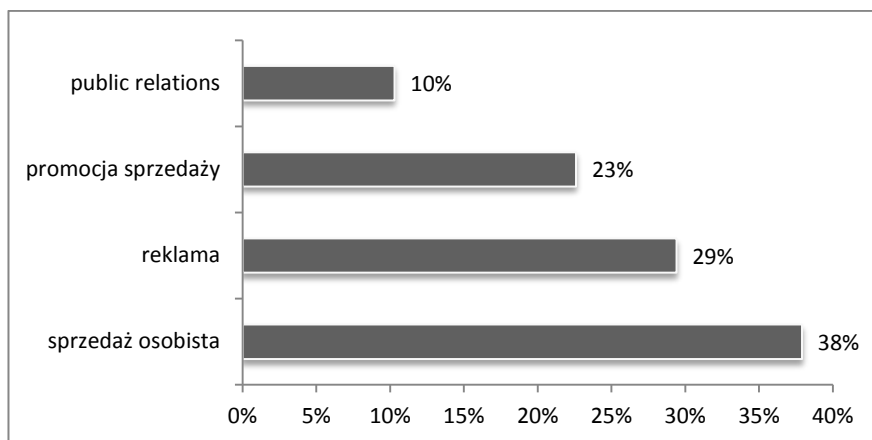
Dynamika zmian i przeobrażeń współczesnego oblicza rynku udowodni marketingowcom za kilka lat, jak dalece sprawdzą się w praktyce rynkowej ich przewidywania i czy kadry sprzedającej innowacje w sposób tradycyjny nie jest za wiele w Polsce i na świecie. Zjawisko wirtualizacji konsumpcji zdaje się nieco słabnąć na niektórych obszarach rynkowych, ale wraz z postępem technologicznym i istniejącym trendem hiperkonsumpcji pojawią się z pewnością kolejne innowacje rynkowe, wymagające bezpośredniej obsługi sprzedażowej. Tak więc pożądane być mogą nowe specjalności w ramach świadczenia usług sprzedażowych.

4.5. Promocja uzupełniająca (dodatkowa) – jej istota, specyficzne cechy i uwarunkowania aplikacji rynkowej

Promocja uzupełniająca (dodatkowa), zwana także promocją sprzedaży (sales promotion), w porównaniu do pozostałych instrumentów promocji innowacji, nie jest wykorzystywana zbyt intensywnie przez organizacje, przynajmniej w Polsce (rys. 4.6). Analizując wyniki badania dotyczące zakresu wykorzystywania promocji dodatkowej w polskich sklepach internetowych na przestrzeni ostatnich 7 lat, rejestruje się spadek stopnia zainteresowania tym instrumentem, szczególnie w 2014 roku, kiedy to liczba e-sklepów korzystających z sales promotion zmniejszyła się o 15 punktów procentowych w porównaniu do roku poprzedniego (rys. 4.7).

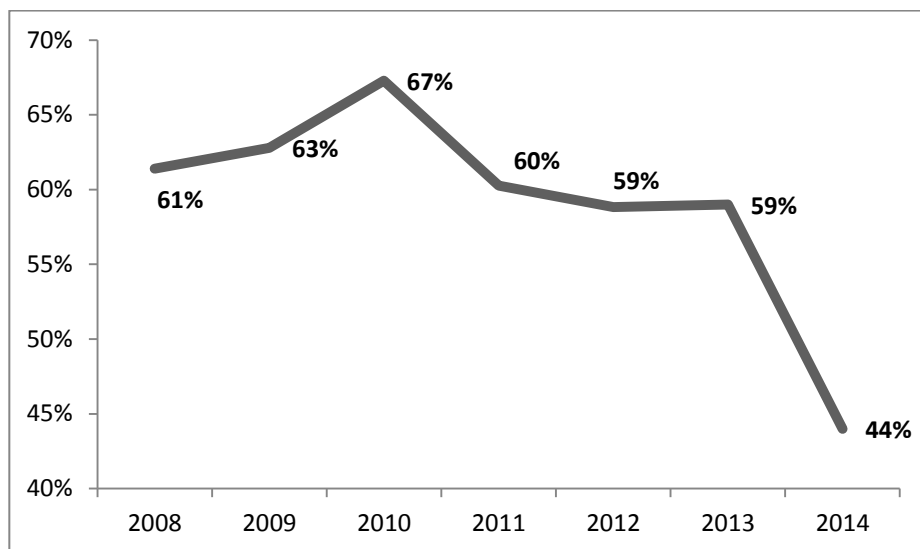
Termin „promocja uzupełniająca” odnosi się do zbiorczego określenia różnych instrumentów, niemieszczących się w ramach innych narzędzi polityki komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem²²⁵. Istotą ich jest stosowanie różnych bodźców, w określonym czasie, zachęcających potencjalnych nabywców do zakupu produktu poprzez jego uatrakcyjnienie. Bodźce mogą mieć charakter zarówno ekonomiczny, jak i psychologiczny. Zasadniczą różnicą pomiędzy reklamą produktu innowacyjnego a jego promocją dodatkową jest element czasu, który w przypadku sales promotion jest krótki i ściśle określony (np. „oferta ważna tylko dzisiaj”). Stosowanie przez przedsiębiorstw tych samych form promocji uzupełniającej przez dłuższy czas, znacznie zmniejsza jej skuteczność, niwelując efekt wyjątkowości, jaki produkt – innowacja sama w sobie reprezentuje.

²²⁵ Wiktor J.W., *Promocja dodatkowa w systemie komunikacji marketingowej firmy – istota, funkcje i przesłanki wykorzystania*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 677, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 113.



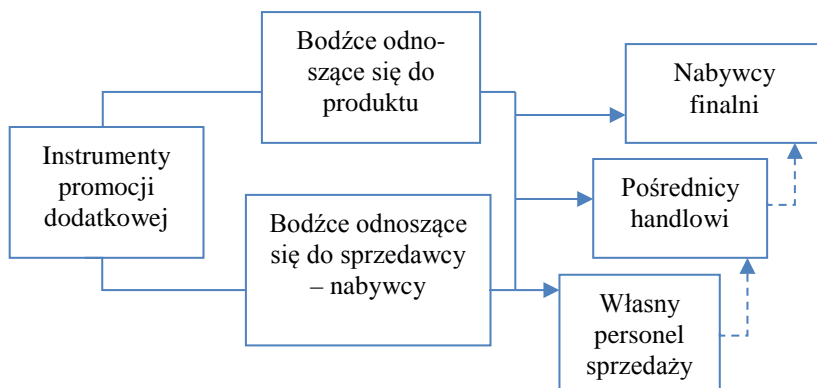
Rys. 4.6. Popularność wykorzystania narzędzi promocji w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żuchowski I., Grzybowska-Brzezińska M., *Działania promocyjne mikroprzedsiębiorstw subregionu ostrołęckiego*, [w:] Rosa G., Smalec G. (red.) *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 42, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 223.



Rys. 4.7. Procentowa liczba e-sklepów wykorzystujących promocję sprzedaży w poszczególnych latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internetstandard, raporty e-commerce 2012 i 2015*, <http://www.internetstandard.pl/whitepaper/2709-E.commerce.Standard.2015.html> (dostęp online: 12.08.2016) oraz http://www.ecommercepolska.pl/files/9914/0732/8098/rynek_e-commerce_w_Polsce_raport2012.pdf (dostęp online: 12.08.2016).



Rys. 4.8. Struktura promocji dodatkowej w układzie narzędziowym i podmiotowym
 Źródło: Wiktor J.W., *Promocja dodatkowa w systemie komunikacji marketingowej firmy – istota, funkcje i przesłanki wykorzystania*, [w:] *Zeszyty Naukowe UEK*, nr 677, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 116.

Promocja uzupełniająca powinna pomóc uatrakcyjnić produkt, wyróżnić go na tle konkurencji i kreować większe nim zainteresowanie wśród aktualnych i potencjalnych nabywców. Struktura instrumentów promocji dodatkowej została przedstawiona na rys. 4.8, gdzie wyraźnie odróżniono bodźce promocji skorelowane z produktem od bodźców dotyczących wpływu na samego nabywcę lub/i sprzedawcę. Zidentyfikowano także grupy adresatów komunikatów promocji, a są nimi: finalni nabywcy, personel sprzedażowy oraz pośrednicy handlowi.

W odniesieniu do istniejących możliwości promocji innowacji produktowych, z wykorzystaniem instrumentu promocji dodatkowej, najbardziej skuteczne wydają się być na dziś takie sposoby oddziaływania na zachowania i postawy finalnych nabywców, które w ich odczuciu będą najsilniej odczuwalne i pożądane z ich ekonomicznego punktu widzenia. Wśród licznych instrumentów promocji innowacji, ukierunkowanych na wrażliwość ich odbioru przez potencjalnych nabywców, należy wyróżnić:

- **obniżki cen innowacji**, które charakteryzują się dużym wpływem na kształtowanie się rozmiarów sprzedaży, nie tylko w przypadku innowacyjnych rozwiązań, ale w odniesieniu do większości już obecnych na rynku produktów. Identyfikacja odpowiedniej wartości wysokości obniżki jest kluczowym elementem skuteczności oddziaływania tego instrumentu. Wprowadzenie zbyt niskiej obniżki, prawdopodobnie nie zostanie przez rynek zauważone. Natomiast obniżenie zbyt drastyczne cen, szczególnie w przypadku innowacyjnego produktu, może zostać odebrane nie jako akcja promocyjna, ale jako element wskazujący na niską jakość oferty rynkowej. Badania rynkowe świadczą o tym, iż przy niewielkiej obniżce ceny znajduje się już pewna grupa osób, która jest skłonna kupić dany produkt. Grupa ta stopniowo powiększa się przy kolejnych obniżkach

cenowych²²⁶. Bardzo często, przy ustalaniu ceny innowacyjnych produktów stosowana jest metoda tzw. „zbierania śmietanki”, która pozwala wyznaczać najwyższą cenę, jaką jest w stanie zaakceptować rynek, przy jednoczesnej intensyfikacji działań promocyjnych na rzecz innowacji. Według autorów najnowszego raportu z badań przeprowadzonych przez firmę Open Research, dotyczących oceny skuteczności akcji promocyjnych realizowanych przez organizacje w 2016 roku, to właśnie obniżka ceny pojedynczego produktu stanowiła najatrakcyjniejszą formę ich promocji – uważało tak 57% ogółu respondentów²²⁷,

- **kupony** to instrument promocji innowacji mający na celu zachęcenie klientów do ich wypróbowania oraz stymulację popytu w czasie. Kupony, dystrybuowane w określonych grupach lub miejscach, zazwyczaj nie w miejscach sprzedaży innowacji, wykorzystują zarazem perswazyjny mechanizm reguły niedostępności/braku powszechności dostępu do zakupu innowacji. Każdy posiadacz kuponu ma czuć się wyróżniony w ten sposób, co niemal automatycznie wywołuje w jego świadomości chęć dokonania zakupu nowości. W porównaniu do obniżki cen, zbyt wysoka wartość kuponu nie wpływa na subiektywne obniżenie jakości produktów i wizerunku marki. Rzadko jednak, w przypadku nowych marek produktów, charakteryzuje je większa skuteczność oddziaływania, niż w odniesieniu do dotychczas istniejących,
- **konkursy** – ich najistotniejszym bodźcem, który pozwala kształtować decyzje nabywcze adresatów innowacji, jest możliwość wygrania atrakcyjnych nagród. Prócz pozyskania nowych klientów konkursy mają za zadanie także, wykorzystując mechanizm wzajemnego polecenia w środowisku, zwiększyć zasięg realizowanych w danej przestrzeni rynkowej przekazów reklamowych. Ważnym ich elementem oddziaływania jest odpowiedni dobór nagród oraz klarowne określenie zasad uczestnictwa w konkursach. Zbyt popularne i tanie nagrody zniechęcają potencjalnych uczestników, natomiast wybór drogiej i atrakcyjnej nagrody może okazać się nieefektywny z ekonomicznego punktu widzenia. W aspekcie promocji innowacji właściwym wydaje się być zatem wybór, jako potencjalnej nagrody, samego innowacyjnego produktu lub ściśle powiązanego z nim rozwiązania. Zasady organizacji konkursów promocyjnych powinny być proste i jasne dla wszystkich jego uczestników, jednak jednocześnie, gdy internet odgrywa coraz większą rolę w działaniach komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem, kluczowym zagadnieniem jest wybór i realizacja celów prowadzenia konkursu. Przykładowo, wykorzystując media społecznościowe bardzo łatwo jest zwiększać przedsiębiorstwu przestrzenny zasięg odbiorców przekazu

²²⁶ Falkowski A., Mackiewicz R., *Psychologiczne aspekty wrażliwości cenowej. Perspektywa korzyści i strat*, [w:] *Marketing i Rynek*, nr 1, 2015, s. 17.

²²⁷ Openresearch, *Skuteczność promocji 2016*, <http://openresearch.pl/raport-skutecznoscpromocji>, (dostęp online: 12.09.2016).

o nowym produkcie poprzez wprowadzenie konieczności udostępniania postu konkursowego wśród jego uczestników,

- **próbki towarów/degustacje**, tzw. sampling – stanowi skuteczne narzędzie promocji dodatkowej innowacji, szczególnie w przypadku szybkiego wprowadzania nowych produktów na rynek. Ta forma promocji nowości pozwala na zapoznanie się potencjalnemu nabywcy z cechami danego produktu, kreuje zmianę postaw wobec nieznanych nowości oraz informuje go o fakcie istnienia na rynku. Sampling jest ściśle skorelowany z branżą produktową, najczęściej stosowany jest w sektorze spożywczym, rzadziej odzieżowym i obuwniczym, gdzie format próbki jest trudny lub wręcz niemożliwy do zaprojektowania. Inną wadą zastosowania tego narzędzia jest stosunkowo wysoki koszt produkcji oraz dystrybucji próbek produktu (np. door-to-door, direct, poprzez zatrudnione hostessy, in-pack/on-pack),
- **oferty refundowane** – polegają na zwrocie klientowi części ceny, przeważnie po udokumentowaniu zakupu innowacji. Instrument może być wykorzystywany w przypadku droższych od konkurencji produktów, bez konieczności obniżania ich ceny,
- **atrakcyjne opakowania innowacji**. Wiadomo, że do podstawowych funkcji opakowania produktu należą m.in.: ochronna, logistyczna, informacyjna i sprzedażowa, ale coraz większe znaczenie w ostatnim czasie zyskują funkcje marketingowa, w tym promocyjna, oraz użytkowa. Pod hasłem użyteczności opakowania rozumiana jest jego funkcjonalność, ergonomiczność czy nawet ekologiczność. Konsumenci zwracają uwagę na łatwość jego otwierania i przechowywania, możliwość ponownego zamknięcia lub nawet innego go wykorzystania w praktyce. Pod względem marketingowym estetyczność i innowacyjność wykonania opakowania innowacji wpływa korzystnie na jego odbiór przez kupujących, szczególnie w przypadku zupełnej nowości rynkowej. Opakowanie stanowi bowiem wizytówkę produktu, która może, a nawet powinna budzić zaufanie odbiorców do produktu i marki, w konsekwencji mobilizować ich do dokonania zakupu²²⁸. Opakowania produktów mają coraz większe znaczenie w branży spożywczej i chemii gospodarczej, gdzie produkty przechowywane są najczęściej w opakowaniu przez cały okres ich rynkowego użytkowania, zaś duża częstotliwość korzystania z nich pozwala użytkownikom na utrwalenie marki produktu poprzez estetyczny i atrakcyjny projekt opakowania,
- **premie** to przeważnie upominki, będące formą podziękowania dla klientów za zakupiony produkt. Rodzaj stosowanej premii, najlepiej byłoby, by korespondował z nabytym dobrem lub usługą; często jednak premie wykorzystywane są jako forma promocji nowych produktów,

²²⁸ Ciechomski W., *Opakowanie jako instrument promocji*, [w:] LogForum, t. 4, nr 4, 2008, Poznań 2008, s. 6.

- **ekspozycje handlowe**, będące częścią merchandisingu, który polega na prowadzeniu działań promocyjnych przez producenta i/lub sprzedawcę innowacji. Ekspozycje realizowane są zwykle w punkcie sprzedaży (choć również podczas organizowanych imprez wystawienniczych typu targi, wystawy), obejmują reklamę sklepową oraz odpowiednią prezentację, rozlokowanie produktów w sklepie²²⁹.

Istotnymi elementami merchandisingu są tzw. **looping i placing**. Looping to odpowiednie, z punktu widzenia skuteczności promocji, rozmieszczenie dróg poruszania się nabywców, sprzedawców i towaru, w szczególności właściwe umiejscowienie korytarzy międzyregałowych. Placing to rozmieszczenie grup produktowych w sklepie. Dodatkowym elementem merchandisingu jest umiejętne wyłożenie i wyeksponowanie towarów w obrębie regałów i innych urządzeń ekspozycyjnych²³⁰. Głównymi celami ekspozycji innowacji jest wzbudzenie zainteresowania potencjalnych klientów ofertą handlową, zwiększenie subiektywnej wartości produktu w oczach odbiorców oraz poinformowanie ich o pojawieniu się nowości na danym rynku.

²²⁹ Borusiak B., *Merchandising*, [w:] Sławińska M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, PWN, Warszawa 2008, s. 169.

²³⁰ Nowogródzka T., *Merchandising jako skuteczna technika marketingu handlowego*, [w:] Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, *Finanse i Marketing*, nr 3, 2010, s. 303.

Zakończenie

Innowacje stanowią kluczowe źródło generowania wartości dla tych organizacji i ich interesariuszy, którym zależy na efektywnym i skutecznym jej zwiększaniu oraz osiągnięciu trwałych przewag konkurencyjnych w określonym czasie. Współczesny rynek, niezwykle burzliwy i często nieprzewidywalny, stwarza jednocześnie przedsiębiorcom nieograniczone możliwości ukierunkowywania działań biznesowych na rozmaite aktywności, których atrakcyjność determinuje szereg zmiennych.

Zarządzanie innowacyjnością organizacji, czy zarządzanie innowacjami, nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji coraz silniej globalizującej się gospodarki światowej i umacniania pozycji poszczególnych państw na arenie międzynarodowej. Przejawia się to m.in. w poszukiwaniu przez dane przedsiębiorstwa odpowiednich partnerów i kooperantów biznesowych z rozmaitych obszarów geograficznych naszego globu, czego odzwierciedleniem jest koncepcja tzw. sieci innowacji, pozwalających na sprawne generowanie innowacji otwartych na otoczenie i jego potrzeby. Jest to zasadnicza przesłanka konstrukcji „platformy importująco-eksportującej” wiedzę, doświadczenie i inne zasoby poszczególnych partnerów (biznesowych, jak i okołobiznesowych), na rzecz świadomego, odpowiedzialnego, czyli zgodnego z trendami, powstawania nowości rynkowych.

Dynamikę aktywności współczesnych organizacji, na rzecz projektowania i wdrażania nowoczesnych rozwiązań w procesach innowacyjnych, determinują przede wszystkim zmiany i przeobrażenia zachodzące w ich otoczeniu. Stąd też celowe jest, z punktu widzenia innowacyjnej organizacji, aby umieć stawić czoła nowym wyzwaniom i wymogom we współczesnej rzeczywistości rynkowej – tak się do nich, najlepiej z wyprzedzeniem, przygotować, aby móc na nią oddziaływać w pożądanym przez siebie kierunku.

Wśród zasadniczych kierunków strategicznych działań inteligentnych organizacji, otwartych na innowacje, należy wymienić:

- nieustanne monitorowanie oblicza i architektury zmian zachodzących w otoczeniu, poszukując optymalnego dla siebie miejsca,
- empatyczną orientację na klienta i jego potrzeby, angażowanie go w projektowanie i realizację procesów biznesowych,
- dążenie do racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów,
- skłonność do dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, zasobami z innymi podmiotami zaangażowanymi w procesy twórcze/odtwórcze,
- elastyczną reorganizację struktur biznesowych w sytuacjach pojawiających się nieoczekiwanie okazji i możliwości rynkowych,

- kształtowanie proinnowacyjnych postaw pracowników w kierunku świadomego zarządzania ryzykiem biznesowym,
- zarządzanie aktywnością innowacyjną w sposób społecznie odpowiedzialny.

Przewiduje się, że w obliczu rosnących turbulencji otoczenia rynkowego współczesnych organizacji sprawne i skuteczne w czasie, a przede wszystkim efektywne zarządzanie innowacjami stanie się powszechnym zjawiskiem wpisanim w filozofię ich działania.

Reasumując, Autorzy monografii pragną wyraźnie podkreślić, że narastająca, na większości rynków świata, konkurencyjność organizacji powinna stanowić wyzwanie, na dziś i jutro, dla decydentów innowacyjnych przedsiębiorstw przede wszystkim w zakresie:

- wyznaczania klarownych i zarazem realnych celów strategicznych, taktycznych czy operacyjnych na rzecz kreowania innowacji,
- generowania i aplikacji nowoczesnych modeli realizacji procesów biznesowych, w oparciu o aktualne dane, informacje i wiedzę, doświadczenie i predyspozycje twórcze,
- tworzenia sieci współpracy z innymi interesariuszami, przede wszystkim z prosumentami innowacji,
- wypracowania optymalnych, dla rodzaju reprezentowanego biznesu, ścieżek, metod i sposobów jego rozwoju, będących nie tyle reakcją *ex post*, ale przede wszystkim *ex ante* na sygnały rynkowe,
- sprawnego zarządzania innowacjami w poszczególnych fazach ich projektowania, rozwoju i komercjalizacji rynkowej,
- konstruowania odpowiednich systemów motywacji pracowników z jednej strony, a z drugiej tworzenie struktur pozwalających im na dzielenie się wiedzą, aby zwiększać szanse reprezentowanej organizacji na sukces,
- opracowywania efektywnych sposobów promocji innowacji na rynku, z uwzględnieniem nowoczesnych narzędzi i instrumentów, adekwatnych do specyficznych cech i charakteru środowiska, do którego są adresowane,
- angażowania się w procesy rozwoju branży, czy sektora gospodarki nie tylko w reprezentowanej jednostce terytorialnej, ale z uwzględnieniem oddziaływań rynku globalnego,
- systematycznego monitorowania zmian zachodzących zarówno w bliższym i dalszym otoczeniu oraz
- adekwatnego do posiadanych środków, atutów i możliwości profilowania architektury procesów biznesowych, z myślą o obecnych i przyszłych pokoleniach – w taki sposób, aby mieć poczucie dobrze zainwestowanego kapitału, ulokowanych środków i zaangażowanego czasu.

Powyższe zestawienie traktować można jako swoistego rodzaju dekalog dla wszystkich tych przedsiębiorców, którzy obecnie zaangażowani są w procesy innowacyjne lub pragną je realizować w przyszłości. Sprawnej implementacji

działań w tym zakresie sprzyjać z pewnością będzie orientacja biznesowa ukierunkowana na kreowanie wartości organizacji dla klientów i razem z nimi.

Autorzy monografii mają nadzieję, że przedstawione w jej treści rozważania stanowią dla Czytelników podstawę do prowadzenia licznych dyskusji akademickich, jak również przyczynią się do kształtowania proinnowacyjnych postaw i zachowań przedsiębiorców, tworząc nową architekturę ich biznesów i rynków docelowych.

Współpraca sfery nauki i środowiska biznesowego na rzecz sprawnego tworzenia innowacji to wymóg, a zarazem konieczność istniejących czasów. Przyszłe pokolenia zweryfikują z pewnością dość szybko efektywność podejmowanych obecnie w tym zakresie działań.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Strategiczne decyzje w zakresie komunikacji*, [w:] Lambin J.J. (red.), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
2. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
3. Ambler T., Baldwin D., Bradford R., Duncan P., *Elements of Innovation- How to Achieve Innovation in Mid-sized and Smaller Companies*, Center for Simplified Strategic Planning, Southport, Connecticut 2004.
4. Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2008.
5. Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
6. Barańska-Fischer M., *Współpraca administracji publicznej, nauki i biznesu dotycząca kreowania wizerunku regionu jako środowiska proinnowacyjnego – aspekty marketingowe*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 775, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 30, 2013.
7. Barańska-Fischer M., *Innowacyjność organizacji jako determinanta współkształtująca obraz współczesnej gospodarki globalnej*, [w:] Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 271, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
8. Barańska-Fischer M., *Innowacje i przedsiębiorczość jako determinanty kształtowania nowoczesnej architektury rynku*, [w:] Pomykański A. (red.), *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009.
9. Barańska-Fischer M., *Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 56, 2010.
10. Barańska-Fischer M., Szymański G., *Klimat lokalnej przedsiębiorczości jako determinanta kształtowania proinnowacyjnych postaw współczesnych menedżerów*, [w:] Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
11. Barańska-Fischer M., *Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym (na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:] *Marketing i Zarządzanie*, nr 4(45), 2016.
12. Barańska-Fischer M., *Kreowanie i komercjalizacja innowacji produktowych – implikacje dla organizacji*, [w:] Bakalarczyk S., Pomykański P. (red.), *Innowacyjność organizacji*, Difin, Warszawa 2008.
13. Barańska-Fischer M., *Zarządzanie procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji*, [w:] *Studia Ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.

14. Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (aspekty ekonomiczno-organizacyjne)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992.
15. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
16. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA Press & IT, Warszawa 2009.
17. Błażlak R., *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Owczarek K. (red.), *Klasy w gospodarce regionu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
18. Błażlak R., Mazurek B., *Ekosystem innowacji a system zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, Organizacja i Zarządzanie, nr 1209, z. 65, 2016.
19. Błażlak R., Owczarek K., *Innowacja jako proces biznesowy w przedsiębiorstwie — analiza i ocena wyników badań*, Przegląd Organizacji, nr 9, 2016.
20. Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
21. Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, OnePress, Gliwice 2007.
22. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
23. Brzeziński M., *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Difin, Warszawa 2015.
24. Cacioppo J.T., Petty R.E., *The Elaboration Likelihoods Model of persuasion: Tradition versus integration*, [w:] Berkowitz L. (red.), *Advances in experimental social psychology*, nr 19, New York 1986.
25. Caraça J., Lobo Ferreira J., Mendonça S., *A chain-interactive innovation model for the learning economy*, Working Papers Department of Economics, Lisboa 2007.
26. Carey J., Elton M.C.J., *When Media Are New, Understanding the Dynamics of New Media Adoption and Use*, University of Michigan Press, Michigan 2010.
27. Chesbrough H.W., *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review 2003, Vol. 44, nr 3.
28. Chrzanowski A.R., Głazewska I., *Strategie wykorzystania technologii informacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zarządzanie Zmianami, nr 2/52, 2011.
29. Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
30. Ciechomski W., *Opakowanie jako instrument promocji*, [w:] LogForum, t. 4, nr 4/2008, Poznań 2008.
31. Cooper R.G., Edgett S.J., *Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel Paperback*, Product Development Institute, 2007.
32. Cooper R. G., *Winning at new products, Accelerating the Process from Idea to Launch*, Perseus Publishing, New York 2001.
33. Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
34. Czubała A., *Dystrybucja produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
35. Daum J.H., *Innovation und Controlling*, [w:] Winter P., Nietzel V., Otte M., *Controlling im Wandel der Zeit – Festschrift anlaesslich der Emeritierung von Prof. Dr. Hans-Joerg Hoitsch, Eul, J. Lohmar, Koeln 2006.*

36. Dejnaka A., *Strategia marki, produktów i usług reklamy*, Onepress, Gliwice 2005.
37. Dogson M., *Systemic integration of the innovation process within the firm*, Contributed Paper nr 2 at the National Innovation Summit, Australia Asia Management Center, Australia National University, Melbourne 2000.
38. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
39. Dolińska M., *Sieci innowacji jako źródło wiedzy dla przedsiębiorstw innowacyjnych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin-Polonia, t. XLVII, 1, 2013.
40. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
41. Durlik I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne Fundacja Książka Naukowo-Techniczna, Warszawa 2002.
42. Falkowski A., Mackiewicz R., *Psychologiczne aspekty wrażliwości cenowej. Perspektywa korzyści i strat*, [w:] *Marketing i Rynek*, nr 1, 2015.
43. Fransman M., *Models of Innovation in Global ICT Firms: The Emerging Global Innovation Ecosystems*, JRC science and policy raport, University of Edinburgh, Edinburgh 2014.
44. Furman W., *Public relations: zmniejszanie czy powiększanie nierówności w sferze komunikowania? (Próba odczytania publikacji miesięcznika „Press” z lat 1996-2002)*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Aspekt międzynarodowy, sektorowy i lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
45. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
46. Glinka B., Gutkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
47. Golińska-Pieszyńska M., *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
48. Gouldner A.W., *The norm of reciprocity: A preliminary statement*, *American Sociological Review*, American Sociological Association, 25(2), 1960.
49. Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.
50. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
51. Grębosz M., *Aktualne trendy w zarządzaniu marką w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych*, *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 31, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
52. GUS, *Nauka i Technika 2006*, Warszawa 2008.
53. Gust-Bardon N.I., *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: Analiza wybranych zagadnień*, [w:] *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, *Ekonomia*, XLIII, nr 1, 2012.
54. Harlow R.F., *Building a Public Relations definition*, *Public Relations Review*, nr 2, 1976.
55. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=eip
56. <http://innowacjeproductowe.weebly.com/przyk322adowe-niepowodzenia-innowacyjne.html>
57. <http://openinnovation.haas.berkeley.edu>

58. <http://pssb.pl/pssb/sale/index,definicja-sprzedazy-bezposredniej.html>
59. http://www.bain.com/management_tools/tools_open-market_innovation.asp
60. <http://www.eurostudent.pl/FMCG-Branza-o-najwiekszym-potencjale-na-ryнку,artykul,4568,artykuly.html>
61. <http://www.highlevelgroup.eu/en>
62. http://www.highlevelgroup.eu/sites/default/files/download/file/130088%20EPPA_HLG%20REPORT.pdf
63. <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1683886,1,konstytucja-dla-biznesu-morawieckiego-dzieli-przedsiębiorców-na-swoich-i-tych-skazonych-iii-rp.read>
64. <http://www.prod-dev.com/stage-gate.php>
65. <https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/documents/news/281-836-a35033-davos-digial-rgb.pdf>
66. https://www.mr.gov.pl/media/.../Raport_o_stanie_gospodarki_2015_pl.pdf
67. Hołub-Iwan J., Gracz L., *Marketing innowacji i innowacje w marketingu*, [w:] Perenc J., Hołub-Iwan J., *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
68. IMC Consulting, *Raport końcowy, Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2007.
69. Ingram T., Kraśnicka T. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
70. Jaffe A., Newell R., Stavins R., *Technological change and the environment*, [w:] *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, nr 7970, 2000.
71. Jagodziński J., Ostrowski D., *Rozkład grup modelu Rogersa na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw logistycznych*, [w:] *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 249, 2015, Katowice 2015.
72. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewski J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
73. Janasz W., *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] Janasz W. (red. nauk.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
74. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty innowacyjnej działalności przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
75. Janasz W., *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, [w:] Wiśniewska J., Janasz K. (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012.
76. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
77. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe wybranych elementów wyposażenia nowego produktu w cyklu innowacyjnym*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 262, Katowice 2016.
78. Kall J., *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Business Press, Warszawa 2002.

79. Kania K., *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
80. Karpińska-Krakiwiak M., *Gry rzeczywistości alternatywnej (ARG) w promocji marek – praktyka, wyzwania i efektywność*, [w:] *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Wiażewicz J., Zielińska A. (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
81. Karpińska-Krakiwiak M., Modliński A., *Prankvertising – pranks as a new form of brand advertising online*, *Modern Management Review*, nr XIX, 21 (3/2014).
82. Kastalli I.V., Neely A., *Collaborate to Innovate, How Business Ecosystems Unleash Business Value*, Cambridge University.
83. Kenrick D.T., Neberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
84. Klineciewicz K., *Dyfuzyja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
85. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
86. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
87. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG, Warszawa 1999.
88. Kozioł K., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
89. Kozłowska A., *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2014.
90. Kozłowska A., *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
91. Kozłowska A., *Zastosowanie modelu ELM w reklamie prasowej – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2011.
92. Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
93. Latos W., *Raport dotyczący sprzedaży bezpośredniej: jest świetnie! Krajowe rynki DS, cz. 1*, <http://alterbusiness.info/raport-dotyczacy-sprzedazy-bezposredniej-jest-swietnie-krajowe-ryniki-ds-cz-1>
94. Lavidge R.J., Steiner G.A., *A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness*, *Journal of Marketing*, nr 25, 1961.
95. Mazurek B., Owczarek K., *Klaster tekstylno-odzieżowy w regionie łódzkim - moda czy konieczność*, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk O. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
96. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
97. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Crowdsourcing i crowdfunding w kreowaniu innowacji w konsumpcji*, [w:] *Studia i Prace*, WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 43, 2016.

98. Michalak P., Woźniak J., *Sztuka pisania perswazyjnych tekstów*, Helion, Gliwice 2008.
99. Michalak P.R., Daszkiewicz D., Musz A., *Marketing wirusowy w Internecie*, Helion, Gliwice 2009.
100. Miles J., *Innovation in Services*, [w:] *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagfberg J., Mowery D.C., Nelson R.R., Oxford University Press, Oxford 2005.
101. Mitręga M., *Advergaming jako rozwijająca się forma komunikacji marketingowej*, [w:] Bajdak A. (red.), *Komunikacja marketingowa, Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
102. Mróz-Gorgoń B., Całka A., *Kreowanie wizerunku marki offline a online*, [w:] *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 39, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.
103. Muras M., Zabłocki W., *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji na przykładzie wprowadzenia na rynek Airbusa A 380*, [w:] *Transport*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, nr 89, 2013.
104. Nowacki R., *Reklama*, Difin, Warszawa 2005.
105. O'Connor J., Seymour J., *NLP Wprowadzenie do programowania neuro-lingwistycznego*, Zysk i Spółka, Poznań 1996.
106. Olesiński Z., *Zarządzanie w regionie Polska-Europa-Świat*, Difin, Warszawa 2005.
107. Openresearch, *Skuteczność promocji 2016*, <http://openresearch.pl/raport-skutecznos-promocji>
108. Oslo Manual, *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, third edition, OECD and Eurostat, Paris 2005.
109. Pabian A., *Kształtowanie zachowań konsumenckich poprzez zrównoważoną komunikację marketingową*, *Handel Wewnętrzny*, nr 1/354, 2014.
110. Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
111. PARP, *Spoleczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2007, www.parp.gov.pl/spoleczne-determinanty-przedsiębiorczosci-innowacyjnej
112. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
113. Penc J., *Zarządzanie innowacyjne*, WSSM, Łódź 2007.
114. Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem jako kluczowe narzędzie kontaktu banku z usługobiorcami*, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 31 (776), 2013.
115. Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
116. Pietruszka-Ortyl A., *Organizacja sieciowa*, [w:] Mięka B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
117. Pietrzak J., *Komunikacja personalna*, [w:] Rydel M., (red.) *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradzania i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
118. Pomykański A., *Global business networks and technology*, *Management*, Vol. 19, No. 1.
119. Pomykański A., *Innowacyjność organizacji*, [w:] Pomykański A. (red.) *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009.

120. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
121. Pomykalski A., *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*. [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
122. Pomykalski A., Błażlak R., *Zarządzanie sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red. nauk.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie. Kryzys*, Difin, Warszawa 2011.
123. Pomykalski A., Błażlak R. *Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje*, [w:] Kraśnicka T. (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji kierunki i wyniki badań, cz. II*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 183, Katowice 2014.
124. Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005.
125. Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowanie ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
126. Pudło K., Wyrwisz J., *Postawy młodzieży wobec reklamy ambientowej*, [w:] *Administracja i Zarządzanie*, nr 98, 2013.
127. Raszewska G., *Raport: sprzedaż bezpośrednia w Polsce to 950 tys. osób*, <http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1522808,Raport-sprzedaz-bezposrednia-w-Polsce-to-950-tys-osob>
128. Rigby D., Zook Ch., *Open-Market Innovation*, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 10, 2002.
129. Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003.
130. Rogoda B., *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
131. Romanowska M., *Granice organizacji*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.) *Granice organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna w Warszawie, Warszawa 2014.
132. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
133. Rudnicki L., *Konsument w polityce rozwoju nowego produktu*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 20, nr 1, 2012.
134. Russell M.G., Still K., Huhtamaki J., Runens C.Yu.N., *Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration*, Triple Helix 9 Scientific Committee, http://www.leydesdorff.net/th9/3NWAIFYZH9_Russell.pdf, s. 5
135. Rydel M., *Podręczny leksykon promocji*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk 1997.
136. Schmidt J., Lampert C., Schwinge Ch., *Nutzungspraktiken im Social Web – Impulse für die medienpädagogische Diskussion*, [w:] Herzig B., Meister D.M., Moser H. (red.), *Medienkompetenz und Web 2.0, Jahrbuch Medienpädagogik*, Wiesbaden 2010.
137. Šinkovec B., *Building Knowledge Economy through Innovation Ecosystem: The Role of Innovation Hubs*, Draft Analytical Compendium, KEN Forum 2014, Brussels 2014.

138. Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 170, Poznań 2011.
139. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2005.
140. Stanisławski R., *Open innovation wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej*, *Economics and Management*, nr 2, 2014.
141. Stanisławski R., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, 2013.
142. Strużycki M., Heryszek T., *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007.
143. Syta J., *Sieci innowacyjne*, *Innowacje* nr 6, <http://www.gazetainnowacje.pl/innowacje6/strona14.htm>
144. Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
145. Sztucki T., *Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży*, Placet, Warszawa 1999.
146. Szymańska A.I., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkcyjnych a preferencje konsumentów*, [w:] *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, nr 20, 2012.
147. Szymański G., *Identyfikacja determinantów wzrostu wydatków na reklamę internetową typu display*, [w:] *Studia ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 255, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
148. Szymański G., *Prankvertising jako kontrowersyjna innowacja marketingowa* [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, nr XIV, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2014.
149. Szymański G., Stanisławski R., *Open innovation jako przykład czynnika stymulującego e-commerce wśród polskiego sektora MSP*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Społeczeństwo, przedsiębiorstwa i regiony w dobie gospodarki elektronicznej*, nr 44, 4/2015, cz. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
150. Szymański G., *The influence of consumers' features on the popularity of industries in the e-commerce sector*, *Acta Innovations*, 20, 2016.
151. Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania*, [w:] Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006.
152. Tidd J., *Innovation Models*, *Science and Technology policy Unit of University of Sussex*, Tanaka Business School, Imperial College, London 2006.
153. Trojanowski M., *Marketing bezpośredni. Koncepcja-zarządzanie-instrumenty*, PWE, Warszawa 2010.
154. Vaughn R., *How Advertising Works: A Planning Model*, *Journal of Advertising Research*, nr 20(5), 1980.
155. Waśkowski Z., *Wykorzystanie ambush marketingu w promocji przedsiębiorstwa*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 559/42, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

156. Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa, Model, struktury, formy przekazu*, PWN, Warszawa 2013.
157. Wiktor J.W., *Promocja dodatkowa w systemie komunikacji marketingowej firmy – istota, funkcje i przesłanki wykorzystania*, [w:] Zeszyty Naukowe, nr 677, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
158. Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji z rynkiem*, PWN, Warszawa 2005.
159. Wiśniewska J., *Innowacyjność i jakość – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] Wiśniewska J. Janasz K. (red.) *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013.
160. www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Collaborate_to_Innovate-ecosystems-final.pdf
161. www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Collaborate_to_Innovate-ecosystems-final.pdf
162. www.mrr.gov.pl
163. Wyrwisz J., *Marketing partyzancki – mocne i słabe strony w komunikacji marketingowej organizacji*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 26, Szczecin 2012.
164. Żeleźnik Ł., *Rola reklamy w kreowaniu lojalności konsumenckiej*, [w:] *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, Wiśniewska A. (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013.
165. Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

Spis tabel

Tabela 1.1. Rodzaje aktywności interesariuszy w ramach poszczególnych rodzajów sieci innowacji.....	20
Tabela 3.1. Fazy realizacji procesu rozwoju absolutnych innowacji produktowych (<i>ujęcie hipotetyczne apriori</i>) i ich charakterystyka	86
Tabela 3.2. Architektura realizacji procesu rozwoju nowego produktu – ujęcie modelowe	88
Tabela 3.3. Przełomowe innowacje w Europie w roku 2015 i ich charakterystyka	93
Tabela 4.1. Fazy rozwoju komunikacji przedsiębiorstw	99
Tabela 4.2. Atrakcyjność wybranych form promocji w świetle opinii klientów.....	101
Tabela 4.3. Udział poszczególnych rodzajów mediów w wysokości ponoszonych, za ich pośrednictwem, globalnych wydatków na reklamę przez zleceniodawców w poszczególnych latach	109
Tabela 4.4. Częstotliwość uczęszczania do kina według wieku respondentów	111
Tabela 4.5. Modele Public Relations	118
Tabela 4.6. Procentowy udział sklepów internetowych, w ogólnej liczbie istniejących sklepów, stosujących w poszczególnych latach techniki perswazji	121
Tabela 4.7. Procentowy udział sprzedaży bezpośredniej poszczególnych grup asortymentowych, w ogólnej wielkości ich rynkowej sprzedaży (w wybranych latach).....	125

Spis rysunków

Rys. 1.1. Różne typy sieci innowacji	18
Rys. 1.2. Schemat funkcjonowania organizacji sieciowej	23
Rys. 1.3. Model Huba innowacji.....	28
Rys. 1.4. Model ekosystemu innowacji.....	33
Rys. 1.5. Model funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach zamkniętego i otwartego rynku, rozpatrywany przez pryzmat kosztów i źródeł przychodów organizacji z tytułu rozwoju innowacji.....	36
Rys. 1.6. Model otwartej innowacji	38
Rys. 1.7. Model otwartych innowacji oparty na Ekosystemie Innowacji	42
Rys. 2.1. Proces rozwoju innowacji w przedsiębiorstwie	48
Rys. 2.2. Podażowy i popytowy model innowacji	50
Rys. 2.3. Interakcyjny model procesu innowacji	52
Rys. 2.4. Symultaniczny model procesu innowacji.....	53
Rys. 2.5. Model związanego łańcucha procesu rozwoju innowacji	55
Rys. 2.6. Schemat związków i zależności zachodzących na poziomie realizacji pięciu ścieżek innowacji	56
Rys. 2.7. Model procesu rozwoju innowacji oparty na inżynierii współbieżnej	57
Rys. 2.8. Model procesu innowacyjnego jednostek badawczo-rozwojowych	58
Rys. 2.9. Schemat pięcioletniego modelu procesu rozwoju nowego produktu „Stage-Gate™” wg R.G. Coopera.....	59
Rys. 3.1. Krzywa dyfuzji innowacji.....	72
Rys. 3.2. Krzywa dyfuzji innowacji z tzw. „przerwami”	77
Rys. 3.3. Przedsiębiorstwo jako zintegrowany, dynamiczny system innowacji	90
Rys. 4.1. Instrumenty/narzędzia promocji	102
Rys. 4.2. Procentowy udział przedsiębiorstw wprowadzających, w latach 2012-2014, różne rodzaje innowacji w ogólnej liczbie przedsiębiorstw.....	103
Rys. 4.3. Liczba nośników reklamy zewnętrznej wykorzystywanych przez jej zleceniodawców na rynku w Polsce w latach 2006-2015	112
Rys. 4.4. Popularność wyszukiwania przez internautów hasła „public relations” w wyszukiwarce Google (w latach 2004-2016).....	116
Rys. 4.5. Udział sklepów internetowych, stosujących w poszczególnych latach, działania z zakresu PR w ogólnej liczbie istniejących placówek.....	117
Rys. 4.6. Popularność wykorzystania narzędzi promocji w polskich przedsiębiorstwach.....	127
Rys. 4.7. Procentowa liczba e-sklepów wykorzystujących promocję sprzedaży w poszczególnych latach.....	127
Rys. 4.8. Struktura promocji dodatkowej w układzie narzędziowym i podmiotowym	128

Summary

Innovation is a crucial factor of value creation for these organizations and their stakeholders who depend on efficient and effective sustainable competitive advantages within the specified time. The modern market, extremely turbulent and often unpredictable, creates unlimited opportunities for entrepreneurs while directing business activities in various activities whose attractiveness is determined by a number of variables.

The management of innovation is particularly important in a situation of increasingly globalizing world economy and the strengthening of the positions of individual countries on the international arena. This is manifested by the companies searching the relevant partners and others co-operators from various geographical areas of the globe, which is reflected in the concept of the so-called. innovation networks, enabling efficient generation of open innovation on the environment and its needs. It is a fundamental premise of design "platform for knowledge and technology transfer", which transfers the knowledge, experience and resources of individual partners (business and business-related), to deliberate, responsible, or consistent with the trends, the emergence of new market.

The dynamics of the activity of modern organizations, for the design and implementation of innovative solutions in innovative processes, determine first of all the changes and transformations taking place in their environment. Therefore, it is appropriate from the point of view of an innovative organization to be able to face new challenges and demands of the contemporary realities of the market - so to them, preferably in advance to prepare to be able to be influenced in their desired direction.

It is worth to admit that the key strategic directions of activities of intelligent organization, open to innovations include:

1. Continuous monitoring of calculated and architecture changes in the environment, looking for the optimal place for themselves,
2. Empathic orientation to the customer and its needs, to involve it in the design and implementation of business processes,
3. The quest for the rational use of resources,
4. Willingness to share knowledge, expertise, resources and other entities involved in the creative process / reconstructive,
5. The flexible reorganization of business structures on emerging unexpectedly opportunities and market opportunities,
6. Development of pro-innovative attitudes of workers towards conscious business risk management,
7. Management of innovative activity in a socially responsible manner.

It is expected that in the face of growing turbulence of the market environment of modern organizations the efficient and time effective innovation management becomes a common phenomenon inscribed in the philosophy of their actions.

In conclusion, the authors of the Monograph want to point out that increased, in most markets of the world, the competitiveness of the organization should be a challenge for today and tomorrow but for the decision makers of innovative companies primarily in the following areas:

1. Determination of clear and at the same time realistic strategic objectives, tactical and operational for creating innovation.
2. Generate and application of modern models of business processes, based on current data, information and knowledge, experience and creative abilities,
3. Create a network of cooperation with other stakeholders, primarily from prosumers innovation
4. Essays optimal for the type of business represented, paths, methods and ways of its development, which is not so much a reaction ex post, but mainly ex ante to market signals,
5. Smooth innovation management in the different phases of design, development and commercialization of the market,
6. Constructing appropriate systems of motivation of employees, on the one hand, and on the other to create structures that allow them to share knowledge, to increase the chances of success of the organization represented,
7. Elaborating an effective ways to promote innovation in the market, including modern tools and instruments relevant to the specific characteristics and the nature of the environment to which they are addressed,
8. Engaging processes of development of the industry or sector of the economy not only represented a territorial unit, but taking into account the impact of the global market,
9. Regular monitoring of changes in both the proximal and distal environment and
10. Adequate to the resources, strengths and opportunities shaping the architecture of business processes with a view to current and future generations – in such a way as to have a sense of well-invested capital, invested resources and time involved.

The above statement can be considered as a kind of Decalogue for all those entrepreneurs who are currently engaged in the innovative processes or wish to pursue them in the future. Efficient implementation of activities in this area will certainly favour the orientation of the business focused on creating value for customers and organizations with them.

The Authors hope that the content of presented publication will provoke Readers to make a considerations to conduct numerous academic discussions, as well as contribute to the formation of pro-innovation attitudes and behaviours of entrepreneurs, creating a new architecture of their businesses models and target markets.

Cooperation between science and business environment for efficient innovation is a requirement, and also the need for existing times. Future generations will verify certainly fast enough efficiency currently being undertaken in this field of activities.

Charakterystyka zawodowa autorów

dr Mirella Barańska-Fischer

adiunkt, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

dr Mirella Barańska-Fischer jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, zatrudnionym obecnie na stanowisku adiunkta w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji. Jest autorką i współautorką licznych publikacji naukowych związanych m.in. z problematyką rozwoju i komercjalizacji innowacji produktowych, zarządzaniem innowacyjnością współczesnych organizacji, marketingiem innowacji oraz kształtowaniem się rynkowych postaw i zachowań nabywców. Zainteresowania badawcze dr Mirelli Barańskiej-Fischer koncentrują się, w ostatnich latach, wokół zagadnień związanych z kreowaniem przez organy administracji publicznej środowiska proinnowacyjnego dla sektora MSP w reprezentowanym regionie. Jej zawodową pasją jest ponadto aktywność dydaktyczna. Swoją pracę traktuje jako misję i możliwość realizacji życiowych marzeń.

dr hab. inż. Grzegorz Szymański

adiunkt, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

Adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Od 2005 roku zajmuje się problematyką badania sposobów innowacyjnego podejścia organizacji do praktycznej realizacji filozofii i zasad nowoczesnego marketingu oraz zagadnieniami dotyczącymi rozwoju handlu internetowego. Ponadto dr hab. inż. Grzegorz Szymański był kierownikiem i realizatorem wielu projektów naukowo-badawczych z zakresu wykorzystania innowacji marketingowych, szczególnie w polskim sektorze e-commerce; autor wielu publikacji naukowych z obszaru tematyki marketingu internetowego, innowacji w reklamie oraz działalności przedsiębiorstw w sektorze e-commerce. Ponadto trener szkoleń z zakresu innowacyjnej promocji, projektant i twórca platformy wymiany informacji w relacji wykładowca-student dla Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes (Francja).

dr Robert Błażlak

adiunkt, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

Adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Autor i współautor publikacji z zakresu innowacji i transferu technologii. Realizator i kierownik polskich i zagranicznych projektów naukowych z zakresu transferu technologii i innowacji. Specjalista Politechniki Łódzkiej w tym zakresie w ramach realizacji Regionalnych Strategii Innowacji, a także innych projektów realizowanych przez Urząd Marszałkowski w Łodzi. Pełnomocnik Dziekana Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej ds. transferu technologii, broker innowacji, odpowiedzialny również za współpracę z Klastrem ICT Polska Centralna oraz Klastrem Bioenergia dla Regionu.

„Globalna gospodarka musi być oparta na innowacjach – to wymóg i konieczność istniejących i nadchodzących czasów, jak również moda na bycie innowacyjnym w każdej niemal przestrzeni rynkowej. **Innowacje w biznesie** to zwykle ciąg skomplikowanych działań i zdarzeń zachodzących w organizacji, polegających na rozwiązywaniu problemów ludzkości. Ich rezultatem ma być nowość tkwiąca np. w produkcji, procesie, technologii wytwarzania czy marketingu.

Innowacje dla przedsiębiorców to sposób na to, by kiedyś zyskać więcej – generować nową wiedzę, tworzyć nowe rynki, kreować nowy zbiór nieoczekiwanych korzyści dla wszystkich interesariuszy procesów innowacyjnych, przy założeniu, rzecz jasna, że będą to nowości pożądane przez rynek”.

Mirella Barańska-Fischer

„Współczesne organizacje różnią się coraz bardziej między sobą, zarówno przyjętą strategią działania, specyfiką i strukturą realizowanych procesów biznesowych, czy też kulturą. Przedsiębiorczość, innowacyjność i **innowacje są zasadniczym katalizatorem** zmian wewnątrzorganizacyjnych; bez innowacji, w szerokim tego słowa znaczeniu, trudno dziś mówić o inteligentnej organizacji, otwartej na otoczenie i dążącej do zajęcia uprzywilejowanego miejsca na rynku. Innowacje, niczym „tlen” dla organizacji, są dziś dla niej wyzwaniem, ale i bazą, by móc istnieć, funkcjonować i realizować ambitne i strategiczne cele”.

Robert Błażlak

„**Innowacyjność to konieczność** rozwoju współczesnej gospodarki. Jeśli menedżerowie organizacji tego nie zaakceptują w swej filozofii działania, to najprawdopodobniej ich firmy mogą zniknąć z rynku”.

Grzegorz Szymański

