

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM



Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	



(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265



Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitreęga: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347



Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala



Radosław Drozd, Wioleta Kucharska

Politechnika Gdańska
e-mails: radoslaw.drozd@zie.pg.gda.pl; wkucharska@zie.pg.gda.pl

PARADOKS ROZWOJU PRZEZ INNOWACJE PRODUKTOWE

DEVELOPMENT PARADOX THROUGH PRODUCT INNOVATIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.422.21

Streszczenie: Rozwój przez innowacje jest paradygmatem rozwoju we współczesnej gospodarce. Celem artykułu jest wskazanie paradoksu, iż rozwój ten zachodzi głównie na drodze wzrostu kompetencji organizacji oraz *know how*, czyli wiedzy, a nie przez dodatkowe wpływy ze sprzedaży osiągnięte w wyniku wdrożenia innowacji (co z założenia stanowi paradygmat tego procesu), a następnie wskazanie na istotne warunki, które mają wpływ na dyfuzję nabytej w tym procesie wiedzy. Artykuł ma charakter teoretycznych rozważań na bazie wnioskowania z istniejących badań. Autorzy wskazują, że wdrożenie innowacji można traktować jako wyjątkowo kosztowną formę szkoleń wewnętrznych, a nabyta w ten sposób wiedza uzasadnia poniesione koszty wdrożenia.

Słowa kluczowe: innowacje produktowe, rozwój przez innowacje, zarządzanie wiedzą.

Summary: New product development as a factor of growing is the paradigm of the new economy. The aim of the paper is showing the paradox the growing is rather achieved by new knowledge than expected by the sales growth. The authors provide theoretical investigation based on existing research, and emphasize that a new product introduction process is the most expensive way of knowledge aquisition, which is the main thesis of this article.

Keywords: product innovation. new product developmentknowledge management.

We współczesnej gospodarce dominują procesy chaotyczne, wielokierunkowe oraz niejednokrotnie sprzeczne, gdzie logika racjonalnego, przemyślanego postępowania nie może być zastosowana.

Kazimierz Perechuda

1. Wstęp

Funkcjonuje przekonanie, że innowacje produktowe mogą się głównie przyczynić do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa przez fakt, iż rozszerzony lub ulepszony portfel produktowy oddziałuje na wzrost sprzedaży, co ma wpływ na zwięks-



szenie zamówień i pełniejsze wykorzystanie mocy produkcyjnych, dzięki czemu koszty stałe po stronie wytwarzania maleją, a marża produktowa wzrasta. Przetrawianie i rozwój przedsiębiorstw uzależnione są w głównej mierze od zdolności do przystosowania się do nowych warunków działania, wymagających tworzenia nowych produktów, które wnoszą wartość dodaną [Kall, Sojkin 2006]. Wartość ta gwarantuje sukces przy zachowaniu starannej polityki cenowej. Jednakże paradygmat ten, rozważany w świetle badań nad skutecznością wdrożeń, może być podany w wątpliwość. Badania agencji Nielsen wskazują, iż przeszło połowa z wdrażanych na świecie nowych produktów nie jest w stanie utrzymać się na rynku przed upływem roku od dnia wprowadzenia, a ostatecznie na sto nowych produktów wchodzących na rynek tylko pięć jest w stanie się na nim utrzymać [Nielsen 2013]. Sytuacja ta zmusza do refleksji nad zasadnością ponoszenia kosztów tych wdrożeń [Pisano 2015]. Spodziewany z ich tytułu rozwój rynkowy, w postaci wzrostu sprzedaży, jest w większości przypadków nieuzasadniony. Szczególnie że, jak wskazują wyniki wspomnianego badania, jedynie 23% Europejczyków sięga chętnie po nowe produkty. Zasadność ponoszenia kosztów zarówno po stronie R&D, jak i wdrożeń nie jest w tym świetle oczywista. Sukces, jako wynik tego procesu, nie jest pewny. Celem artykułu jest wykazanie paradoksu, iż kluczowym, pewnym rezultatem procesu wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie jest tworzenie wiedzy. Dodatkowe wpływy ze sprzedaży, osiągnięte w wyniku wdrożenia innowacji, co stanowi założenia paradygmatu tego procesu, są efektem niepewnym wobec wskazanej niskiej skuteczności wdrożeń. W rezultacie koszty związane z nieudanym wdrożeniem są kosztami nabycia wiedzy. W dalszej części opracowania wskazano również na istotne warunki, które mają wpływ na dyfuzję nabytej w tym procesie wiedzy.

2. Innowacje produktowe

Innowacje produktowe to wszelkie ulepszenia istniejącego wyrobu, a także produkt zupełnie nowy, którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od dostępnych na rynku. Innowacje tego typu mogą wiązać się z nowymi technologiami lub opierać się na łączeniu dostępnych technologii w nowych zastosowaniach lub też na wykorzystaniu nowej wiedzy [Kall, Sojkin 2006]. NPD¹ to obszar, który utożsamiany jest z rozwojem. Innowacje produktowe uważane są za podstawowe źródło sukcesu wielu firm produkcyjnych [Cooper 1985] i pomimo niskiego wskaźnika tegoż sukcesu nadal pozostają w centrum zainteresowania rynkowych graczy. Uwaga przedsiębiorstw skupia się na doskonaleniu procesów selekcji idei produktów innowacyjnych [Hammedi, Riel, Sasovova 2011]. Tworzone są modele decyzyjne mające na celu minimalizowanie ryzyka związanego z kosztownym wdrażaniem innowacji [Cooper 1985; Sethi, Ibsen 2008; Lisiński, Hittmar 2012]. Kluczowym

¹ NPD – *New Product Development*, obszar nauki poświęcony badaniom nad rozwojem nowych produktów.



elementem tego procesu, zaraz po kryterium spójności ze strategią innowacji przedsiębiorstwa, jest ocena ich potencjału, efektywności i skuteczności ewentualnego wdrożenia na rynek. Ocena ta zachodzi w oparciu o potencjał przedsiębiorstwa reprezentowany przez dostęp do szeroko pojętych zasobów *know how* oraz w świetle operacyjnej sprawności przedsiębiorstwa, rozumianej jako zdolność do realizacji celów w założonym czasie i budżecie.

Badania Hammedi i innych [2011] wskazują na istotne znaczenie mediacyjne autooceny potencjału przedsiębiorstwa (*reflexivity*) między jego zasobami a skutecznością wdrożenia. Hoegl i Parboteeah [2006] wskazują, że umiejętności społeczne i zarządzanie projektami pozytywnie wpływają na kształtowanie kultury organizacji uczących się. Na znaczenie kultury organizacyjnej i zarządzania wiedzą w procesie NPD wskazywali Martins i Terblanche [2003], a także Zięba i Schivinski [2015]. Wymiana wiedzy wewnątrz zespołów w świetle zdolności przedsiębiorstwa do kreowania innowacji była przedmiotem badań takich autorów, jak Taminiau, Smit i De Lange [2009]. Wskazali oni na ogromne znaczenie nieformalnej wymiany wiedzy jako formy wspierającej innowacyjność. Warto zwrócić uwagę, iż nieformalna komunikacja między pracownikami jest elementem kultury organizacyjnej, zatem w świetle przywołanych badań można stwierdzić, że zaraz obok błyskotliwości samej nowej idei, umiejętność samodiagnozy, dostęp do zasobów oraz kultura organizacyjna to kluczowe czynniki determinujące sukces wdrożenia innowacji na poziomie operacyjnym. Wiedza w gospodarce sieciowej² jako zasób strategiczny została szeroko omówiona w kolejnej części artykułu.

3. Wiedza operacyjna

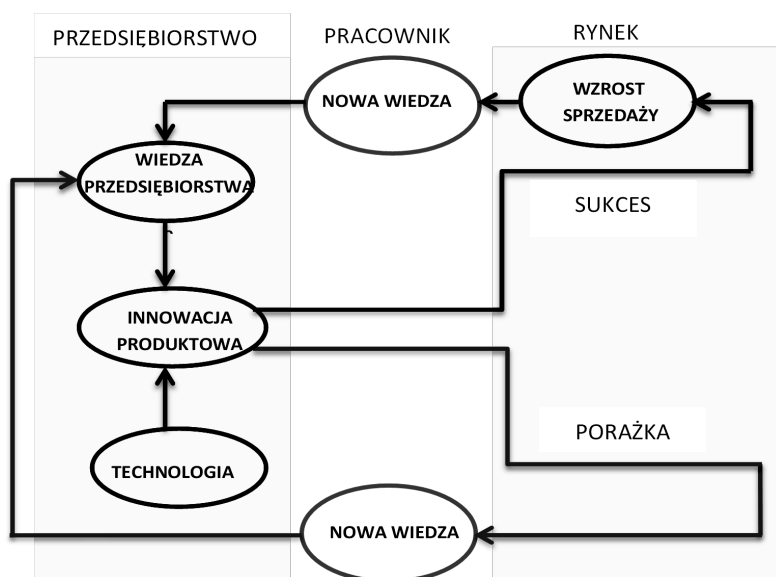
Wiedza rozpatrywana w kontekście zarówno jednostki, jak i przedsiębiorstwa jest zasobem nieograniczonym, ponieważ w świetle dynamiki zmian otoczenia i samego przedsiębiorstwa nowa wiedza operacyjna jest kreowana każdego dnia. Wiedza ta jest niezbędnym elementem procesu wdrażania innowacji, na co wskazywano powyżej, jest też ona, paradoksalnie, rezultatem tego procesu. Rysunek 1 przedstawia schemat tej idei.

Wprawdzie celem każdego wdrożenia nowego produktu jest sukces rynkowy, jednakże jedynym pewnym efektem tego procesu jest nowa wiedza operacyjna. W wyniku doświadczeń związanych z wdrożeniem powstaje nowa wiedza o rynku i kliencie, kreowane jest również nowe *know how*. W drodze ewaluacji samego procesu wdrożenia rozwijana jest sprawność operacyjna przedsiębiorstwa, co w dłuższym okresie prowadzi do wzrostu skuteczności wdrażania. Procesy, których sprawność ma wpływ na wdrożenie, wpływa na jej skuteczność, rozumianą jako

² Gospodarka sieciowa to forma działalności w sferze konsumpcji i produkcji, w której sieć jest formą koordynacji procesów między istniejącymi podmiotami na rynku [Powell 2003]; sieć przenika zarówno rynki, jak i hierarchie powiązań [Sayer, Walker 1992], co w sposób znaczący determinuje zasady funkcjonowania wszystkich uczestników rynku.



generowanie wartości dla udziałowców. Dynamika rynku wymusza dynamikę wdrożenia. Nowoczesne organizacje wdrażają zmiany metodą projektową, niemniej bez sprawnych procesów metoda ta nie zapewnia sukcesu. Niekiedy przyczyna porażki powodowana jest czynnikiem zewnętrznym i wynika np. z nagłych zmian otoczenia. Zatem nowa wiedza, zdobyta dzięki starannej ewaluacji doświadczeń związanych z wdrożeniem innowacji, nawet w przypadku porażki samego wdrożenia, w długim okresie przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa. Aby mogła ona wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa, powinna nastąpić jej dyfuzja między członkami organizacji.



Rys. 1. Wdrożenie innowacji źródłem wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Podmiotową rolę w procesie dyfuzji wiedzy mają pracownicy. Wiedza, jako zasób niematerialny, gromadzona jest w umysłach pracowników³. Dzięki nim jest możliwe przekształcenie faktów, danych, informacji i doświadczeń w wiedzę. Szczególny przykład to tzw. wiedza cicha⁴ (niejawna), której formalny transfer jest niemożliwy. Wiedza cicha jest w tym sensie unikatowa, zatem to ona w dużej mierze determinuje zdolność organizacji do kreowania przewagi konkurencyjnej. Ten rodzaj wiedzy można jedynie pozyskać wraz z pozyskaniem zasobu w postaci pracow-

³ Kapitał ludzki stanowi wiedzę i umiejętności, które pracownicy zdobywają dzięki nauce, szkoleniu i gromadzeniu doświadczeń.

⁴ Wiedza cicha (niejawna) – *tacit knowledge*, to wiedza, której posiadania człowiek nie jest w pełni świadomy, jest to wiedza personalna, którą trudno wyartykułować lub przekazać komuś innemu, np. jazda na rowerze [Polanyi 1966]. Jest to wiedza, która wymaga zarówno teorii, jak i praktyki.

nika, który ją posiada. Pracownik ten może się nią dzielić, jeśli zechce, w sposób porównywalny do np. instruktazu skoku wzwyż. Nawet pomimo otwartości mistrza oczywiste jest, że nie każdy uczeń osiągnie mistrzostwo. Cicha wiedza biznesowa stosunkowo rzadko przekazywana jest z otwartością. Dostęp do niej najczęściej uzyskuje się przez obserwację. Swobodna, nieformalna rozmowa natomiast jest idealną okazją sprzyjającą transferowi wiedzy cichej. Kapitał relacji w gospodarce sieciowej, obok wiedzy, stanowi istotną determinantę rozwoju przedsiębiorstwa. Kapitał ten dotyczy tak samo przedsiębiorstw, jak jednostek. Symetria relacji⁵ jest jedną z kluczowych charakterystyk gospodarki sieciowej, co oznacza, iż relacja pracownik wiedzy⁶ – firma jest z założenia relacją partnerską. Zatem pracownicy ci, aby być gotowi do wymiany wiedzy, którą nierzadko budowali latami, muszą być w pełni przekonani, że uczestnicząc w procesie wymiany, zyskują. Zatem konfiguracja sprawnie kooperującej sieci relacji, zorientowanej na skuteczne kreowanie wiedzy celem tworzenia innowacji, powinna zachodzić z uwzględnieniem wszystkich kluczowych interesariuszy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa.

4. Magazynowanie i dystrybucja wiedzy w relacyjnych układach sieciowych

Gospodarkę sieciową charakteryzuje, jak wskazano, symetria relacji, a także ogrom połączeń między podmiotami zasilanymi nieustannymi przepływami informacji, kapitału oraz innych dóbr i zasobów, w których sieć jest infrastrukturą, a także formą koordynacji [Lu, Wang 2008]. Relacje, kooperacja, wiedza i jej transfer są głównym źródłem kreowania wartości w tych warunkach, szczególnie że wiedza operacyjna jest związana z danym układem sieciowym konkretnej organizacji i nie jest ona możliwa do przeniesienia wprost na inny układ (1:1). Może zostać jedynie zaadaptowana przy uwzględnieniu specyfiki danego układu sieciowego: zasobów materialnych i niematerialnych, w tym relacji.

Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie stanowi podstawę rozwoju w gospodarce sieciowej [Perechuda 2005a]; może ona mieć formalny i nieformalny charakter. W tabeli 1 przedstawiono macierz zależności między wymianą wiedzy a jej charakterem ze względu na poziom sformalizowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Warunkami sprzyjającymi swobodnej wymianie wiedzy na poziomie nieformalnym są relacje. Im mniej sformalizowana kultura organizacyjna, tym swobodniejsza wymiana wiedzy. Jakkolwiek sformalizowane systemy zarządzania wiedzą stanowią

⁵ Symetria relacji w kontraście do hierarchii, która charakteryzowała gospodarkę sprzed ery Internetu.

⁶ Pracownicy wiedzy: profesjoniści. Subpopulacja jednostek autonomicznych, które charakteryzuje praca w oparciu o specjalistyczną, unikatową wiedzę, mobilność, elastyczność działania, nietolerujących rozkazodawstwa i kontroli [O'Neil 2007].



Tabela 1. Macierz wymiany wiedzy ze względu na poziom sformalizowania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa		Wymiana wiedzy	
		formalna	nieformalna
wiedza	jawna	✓	✓
	cicha (niejawna)	-	✓

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Perechuda 2005b; Taminiau, Smit 2009].

bezwzględna konieczność wynikająca ze złożoności i dynamiki otoczenia dla organizacji uczących się, to jednak proces ten, oparty tylko i wyłącznie na systemach operacyjnych i gromadzeniu danych, informacji i wiedzy formalnej, nie jest optymalny. Podobnie jak sytuacja odwrotna, kiedy wiedza przekazywana jest tylko nieformalnie wobec braku wypracowanych standardów. Skrajnym przypadkiem straty powodowanej tą sytuacją jest odejście wiedzy wraz z pracownikiem. Gdy w przedsiębiorstwie istnieją sformalizowane mechanizmy zarządzania wiedzą, kluczowe jest szybkie przekształcanie wiedzy niejawnej w formalną. Sprzyja temu kultura organizacyjna bazująca na partnerstwie, szczególnie oparta na budowaniu w zespołach wzajemnego szacunku i zaufania. Kapitał relacyjny jest równie istotny, jak kapitał intelektualny. Współczesne uczące się przedsiębiorstwo stanowi relacyjny układ sieciowy zasilany wiedzą i tworzący wiedzę, zatem jest zainteresowane pozyskiwaniem wiedzy z własnych doświadczeń, w tym płynącą z ewaluacji procesu wdrożenia nowego wyrobu, szczególnie wobec wysokich kosztów z nim związanych. Kultura organizacyjna, której założeniem są relacje niesformalizowane, tworzy przyjazne środowisko dla dyfuzji wiedzy i tworzenia oraz wdrażania innowacji.

5. Koszty wdrożeń

Koszt wprowadzenia nowego produktu na rynek to nie tylko koszty R&D. Ekspersi są zgodni, że koszty wdrożenia to wydatek rzędu kilku, a nawet kilkunastu milionów złotych [portalspozywczy.pl 2013]. Na kwotę tę składają się opłaty listingowe⁷, związane z budową dystrybucji, ale również koszty promocji nowego rozwiązania. Niekiedy nowy produkt wymaga modyfikacji urządzeń wytwórczych czy też wprowadzenia całkowicie nowej linii technologicznej. W takiej sytuacji koszt może wzrosnąć od kilkuset tysięcy do kilku milionów złotych. Warto zaznaczyć, że koszty wprowadzenia nowego produktu na rynek uzależnione są również od branży, a nawet kategorii produktowej. Im bardziej dojrzały, a tym samym konkurencyjny segment, tym większe nakłady finansowe są wymagane.

⁷ Opłata listingowa to opłata za przyjęcie produktu do obrotu przez sieć handlową i wprowadzenie go na listę towarów dopuszczonych do obrotu w ramach danej sieci handlowej, tzw. dostępność produktu na półce.



Sukces wdrożenia nowego produktu to zawsze efekt synergii pracy całego przedsiębiorstwa. Wymagana jest zatem ścisła współpraca między kluczowymi obszarami tego procesu, takimi jak: produkcja, marketing, sprzedaż i logistyka. Należy także uwzględnić tzw. koszty alternatywne wynikające z zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa w konkretne przedsięwzięcie, które mogłyby zostać zaangażowane w inne działania, być może bardziej zyskowne. Mając świadomość złożoności i kosztowności procesu wdrożenia nowego produktu, poszukiwanie jego zasadności w obliczu niskiej skuteczności, wskazane we wstępie niniejszego opracowania, jest bardzo aktualne. Nowa wiedza uzasadnia poniesione koszty.

6. Zakończenie

Transfer wiedzy i technologii oraz gospodarka oparta na innowacjach to terminy, które biją rekordy popularności w obszarze biznesu, nauki i polityki. Rozwój w gospodarce sieciowej jednoznacznie utożsamia się z rozwijaniem nowych technologii, usług i produktów. Spodziewanym efektem wdrożenia nowego produktu jest wzrost sprzedaży, co w świetle prezentowanych badań ma miejsce stosunkowo rzadko. Jedynym pewnym efektem tego procesu jest wzrost wiedzy, która oczywiście zapoczątkuje w dłuższym okresie, jeśli tylko organizacja się uczy. Niemniej bezpośredni efekt jej rozwoju, wobec porażki rynkowej, jest nieobserwowalny. Paradoksalnie zatem rozwój przez innowacje polega na transformacji wiedzy już posiadanej w nową wiedzę. Jest to wiedza o bardzo wysokiej wartości, której nie można się nauczyć na błędach innych, ponieważ porażka lub sukces są rozpatrywane w kontekście konkretnej organizacji i sytuacji rynkowej. Nie można jej przełożyć na algorytm gotowy do zastosowania nawet w bardzo zbliżonych warunkach. Można próbować tę wiedzę adaptować. Liczba czynników wpływających na sukces i porażkę, w kontekście chociażby czynników dotąd nieuświadomionych, a także tych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, mogą nie przynosić zadowalających efektów, z powodu błędów aproksymacji. Zatem w świetle zaprezentowanych rozważań można uznać, iż proces wdrożenia nowego produktu jest niezwykle kosztowną formą szkoleń. Ich zasadność, w myśl maksymy: „wiedza jest bezcenna”, można uznać za oczywistą, jeśli tylko wiedza ta, z trudem zdobyta, jest w przedsiębiorstwie wykorzystywana.

Literatura

- Cooper R.G., 1985, *Selecting winning new product projects: Using the NewProd system*, Journal of Product Innovation Management, 2(1), s. 34-44.
- Encyklopedia PWN, www.encyklopedia.pwn.pl.
- Hammedi W., van Riel A.C., Sasovova Z., 2011, *Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening*, Journal of Product Innovation Management, 28(5), s. 662-679.



- Kall J., Sojkin B., 2006, *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Lisiński M., Hittmar S., 2012, *Problems of contemporary management*, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza.
- Lobejko S., 2004, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa.
- Martins E.C., Terblanche F., 2003, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), s. 64-74.
- Nielsen, 2013, *Every Breakthrough Product Needs An Audience*, *Global Survey*, www.nielsen.com.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- O'Neil B.S., Adya M., 2007, *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment*, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), s. 411-436.
- Pisano G.P., 2015, *You need an innovation strategy*, *Harvard Business Review*.
- Perechuda K., 2005a, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE Wrocław.
- Perechuda K., 2005b, *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, s. 13-14.
- Polanyi M., 1966, *The logic of tacit inference*, *Philosophy*, 41(155), s. 1-18.
- portalspozywczy.pl, 2013, *W poszukiwaniu nowego produktu* (22.11.2013).
- Powell W., 2003, *Neither market nor hierarchy*, *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 315, s. 104-117.
- Sayer A., Walker R., 1992, *The New Social Economy*, Blackwell, Oxford.
- Sethi R., Iqbal Z., 2008, *Stage-gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products*, *Journal of Marketing*, 72(1), s. 118-134.
- Taminiau Y., Smit W., De Lange A., 2009, *Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing*, *Journal of Knowledge Management*, 13(1), s. 42-55.

