



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Seweryn Spałek</i> : Doskonalenie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie (Advancement in managing projects in the company)	3
<i>Anna Piekarczyk</i> : Rola metodyki myślenia sieciowego w rozwiązywaniu kompleksowych problemów (The role of network thinking in solving complex problems)	10
<i>Ewa Stroińska</i> : Społeczno-kulturowe uwarunkowania innowacji w organizacji (Socio-cultural determinants of innovations in organizations)	16
<i>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska</i> : Strategiczne i operacyjne uwarunkowania wdrożeń innowacji w kontekście gospodarki sieciowej (Strategic and operational conditions for innovation implementation in the network economy context).....	24
<i>Anna Maria Lis, Marita McPhillips</i> : Czynniki sukcesu w zarządzaniu inicjatywą klastrową na przykładzie inicjatywy Interizon (Success factors in cluster initiative management – Interizon cluster case study)	29

Wstęp

Doskonalenie zarządzania projektami, metodyka myślenia sieciowego, czynniki sukcesu w zarządzaniu inicjatywą klastrową oraz uwarunkowania i wdrożenie innowacyjności w organizacji są tematem kolejnego numeru czasopisma „Management Forum”. Proponowane artykuły prezentują nie tylko aspekty teoretyczne i rozważania modelowe, ale również badania empiryczne – ilościowe i jakościowe.

W niniejszym numerze omówiono m.in. koncepcję wykorzystania metody oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w celu ich doskonalenia w takich obszarach, jak metody i narzędzia, zasoby ludzkie, środowisko projektowe oraz obszar zarządzania wiedzą w projekcie. Badania zostały przeprowadzone w 256 przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych.

Celem kolejnego opracowania jest ukazanie możliwości modelowania sytuacji problemowej za pomocą metodyki myślenia sieciowego. Przedstawiona metoda, na podstawie przykładów, umożliwia zrozumienie, jak funkcjonują systemy kompleksowe. Pokazano także korzyści wynikające z modelowania sieciowego dla pobudzania innowacyjności.

Zdolność do kreowania i tworzenia innowacji w organizacji jest tematem następnego artykułu. Zwrócono w nim uwagę na wymiar uwarunkowań społeczno-kulturowych, które umożliwiają tworzenie innowacji, a ta jest produktem ludzkiej wy-

obraźni i umysłu. Rozważania dotyczące czynników determinujących przewagę konkurencyjną w gospodarce sieciowej mają charakter teoretyczny. Celem artykułu jest wskazanie elementów wpływających na sukces procesu identyfikacji, a następnie wdrożenia nowych produktów na podstawie zidentyfikowanych determinant, takich jak: innowacyjność, relacje, współpraca i wiedza. Autorzy wskazują, iż nie każda innowacja jest źródłem wartości, oraz podają definicję tzw. innowacji wartościowej.

Ostatni artykuł na podstawie studium przypadku opisuje potencjalne czynniki sukcesu w inicjatywie klastrowej Interizon z uwzględnieniem czterech obszarów funkcjonowania inicjatywy: formalizacji i wewnętrznej organizacji, działań podejmowanych w ramach inicjatywy, strategii rozwoju oraz komunikacji i promocji. Przeanalizowane zostały również najważniejsze efekty wynikające z członkostwa w powyższej inicjatywie.

Mam nadzieję, że różnorodność podjętej tematyki będzie stanowiła wartość dodaną czasopisma, a każdy z czytelników znajdzie interesujące dla siebie zagadnienia.

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu wartościowej lektury.

Joanna Kacała



Strategiczne i operacyjne uwarunkowania wdrożeń innowacji w kontekście gospodarki sieciowej

Strategic and operational conditions for innovation implementation in the network economy context

Radosław Drozd, Wioleta Kucharska

Politechnika Gdańska, e-mails: rdrozd@zie.pg.gda.pl; wkucharska@zie.pg.gda.pl

Streszczenie

Innowacyjność, relacje, współpraca i wiedza stanowią kluczowe czynniki determinujące przewagę konkurencyjną w gospodarce sieciowej [Tapscott 1999; Perechuda 2007; Mazurek 2012]. Celem artykułu jest wskazanie elementów wpływających na sukces procesu identyfikacji, a następnie wdrożenia nowych produktów na podstawie zidentyfikowanych powyżej determinant. Autorzy wskazują, iż nie każda innowacja jest źródłem wartości, podają definicję tzw. innowacji wartościowej. Artykuł ma charakter teoretycznych rozważań nad istotą skutecznych wdrożeń innowacji. Opracowany przez autorów schemat procesu zarządzania innowacyjnością ze względu na dedykowaną sieć wartości wskazuje na kluczową rolę strategii innowacji w skutecznym jej wdrażaniu, co stanowi główną tezę artykułu. Autorzy wskazują również na metodę zarządzania projektami jako skuteczny sposób operacyjnego wdrażania zmian.

Słowa kluczowe: innowacyjność, relacje i współpraca, gospodarka sieciowa, zarządzanie projektami.

Abstract

Innovation, relationships, collaboration and knowledge are key determinants of the competitive advantage in the network economy. The authors emphasize that statistically innovations seldom bring value to the company and define valuable innovation. The aim of this article is a theoretical investigation of key elements influencing the success of innovation identification and implementation. Presented by the authors scheme of innovation management process expresses the main role of an innovation strategy as a fundamental condition of success, which is the main thesis of this article. Project management methodology is pointed as the most appropriate operational way of innovation implementation.

Keywords: innovation, relationships and collaboration, network economy, project management.

Wstęp

Nadpodaż produktów charakteryzuje współczesny rynek europejski¹. Strategia innowacji w tych warunkach wydaje się najlepszym rozwiązaniem, aby skutecznie konkurować. Badania agencji NIELSEN wskazują, iż ponad połowa wdrażanych rocznie nowych produktów znika z półek przed upływem roku od dnia wprowadzenia na rynek, a jedynie 23% Europejczyków sięga chętnie po nowe produkty². Sytuacja ta wywołuje pytanie o przyczynę tak niskiej efektywności, szczególnie w kontekście zasadności ponoszenia wysokich kosztów po stronie zarówno R&D, jak i wdrożeń [Pisano 2015]. Głównym celem artykułu jest wskazanie elementów wpływających na sukces procesu identyfikacji, a następnie skutecznego wdrożenia nowych produktów na podstawie kluczowych czynników determinujących przewagę konkurencyjną w gospodarce sieciowej [Tapscott 1999; Perechuda 2007; Mazurek 2012].

1. Sieciowe kreowanie wartości

Sieć stanowi współczesną formę koordynacji procesów rynkowych. Gospodarka sieciowa, zgodnie z ideą prosumeryzmu³, opiera się na współpracy indywidualnych kreatorów na podstawie sieci wartości zamiast hierarchicznej⁴, jak również wymusza symetryczność korzyści [Powell 1990]. W tych warunkach zbiór relacji przedsiębiorstwa w układzie: „jeden do wielu”, będący elementem współczesnej struktury rynkowej w układzie „wiele do wielu” (siatka relacji, *networking*), tworzy pełną sieć wartości obejmującą: partnerów biznesowych i klientów (*external network*) oraz pracowników przedsiębiorstwa (*internal network*). Gospodarka sieciowa wymusza budowanie kapitału relacji (*relational equity*)⁵, który stanowi istotę skuteczności sieci. W nawiązaniu do teorii R-A (*Resource-Advantage*) Hunta [Hunt, Madhavaram 2006, s. 281-288] relacja sama w sobie także stanowi zasób. Waga tego zasobu w procesie sieciowego kreowania wartości jest znacząca. Identyfikacja wartościowych innowacji zachodzi na drodze symetrycznej współkreatacji i kooperacji członków świadomie skonfigurowanej sieci wartości. Organizacja może kreować innowacje zarówno w ramach wewnętrznej, jak i zewnętrznej sieci jako miejsca powstawania idei, podobnie innowacje te mogą być przeznaczone do zewnętrznej lub wewnętrznej sieci. Wspólna dla wszystkich wyżej wymienionych przypadków jest nadrzędna potrzeba generowania wartości dla udziałowców. W myśl idei S-D Logic⁶ zarówno dostawcy, jak i odbiorcy są nie tylko stronami transakcji, lecz integratorami zasobów (materialnych i niematerialnych, w postaci np. określonych kompetencji, a także wiedzy). Każda innowacja jako „wiązka potencjalnych korzyści” jest w tym kontekście „propozycją wartości”, która w procesie interakcji i integracji z potencjalnym benefi-

cjentem podlega ewaluacji. Dla oceny i wyceny wartości kluczowa jest zatem perspektywa beneficjenta [Vargo, Maglio, Akaka 2008]. W tabeli 1, opierając się na perspektywie sieci, dla której dedykowana jest innowacja, zestawiono potencjalnych beneficjentów innowacji po to, aby następnie dokładnie precyzować obszary przedmiotowych rozważań.

Tabela 1. Beneficjent innowacji ze względu na dedykowaną sieć

Beneficjent innowacji/ dedykowana sieć	Wewnętrzna sieć wartości	Zewnętrzna sieć wartości
Beneficjent bezpośredni	pracownicy, działy, udziałowcy	partnerzy biznesowi, konsumenci
Beneficjent pośredni	członkowie sieci zewnętrznej	udziałowcy, inni członkowie sieci zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne.

Edvardsson, Tronvoll i Gruber [2011], rozwijając ideę Virgo i Lush *value in context*⁷, zwracają uwagę, iż ewaluacja wartości zachodzi w kontekście systemów, struktur i ról społecznych. Ze względu na to dalsze rozważania na temat przyczyny niskiej efektywności wdrożeń innowacji prowadzone będą z uwzględnieniem wyżej wymienionych kontekstów.

2. Innowacja jako źródło wartości

Innowacja z założenia powinna kreować wartość. Przytoczone we wstępie badania świadczą o tym, iż sytuacja ta ma miejsce relatywnie rzadko. Refleksja nad przyczynami tego zjawiska wymaga zdefiniowania pojęcia innowacji wartościowej. Tabela 2 prezentuje istotę przedmiotowego pojęcia.

Tabela 2. Innowacja wartościowa: definicja

Pojęcie	Definicja
Innowacja OECD/Eurostat, 2005	Innowacja (<i>innovation</i>) polega na wdrożeniu nowego lub znacznie udoskonalonego produktu (wyrobu albo usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyki gospodarcze, w organizację miejsca pracy lub w relacje z otoczeniem
Innowacja wartościowa	Innowacja (<i>innovation</i>) polega na skutecznym wdrożeniu nowego lub znacznie udoskonalonego produktu (wyrobu albo usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyki gospodarcze, w organizację miejsca pracy lub w relacje z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie OECD 2005.

¹ Nielsen Growth Reporter Q4 2013.

² Nielsen Every Breakthrough Product Needs An Audience, Global Survey, 2013.

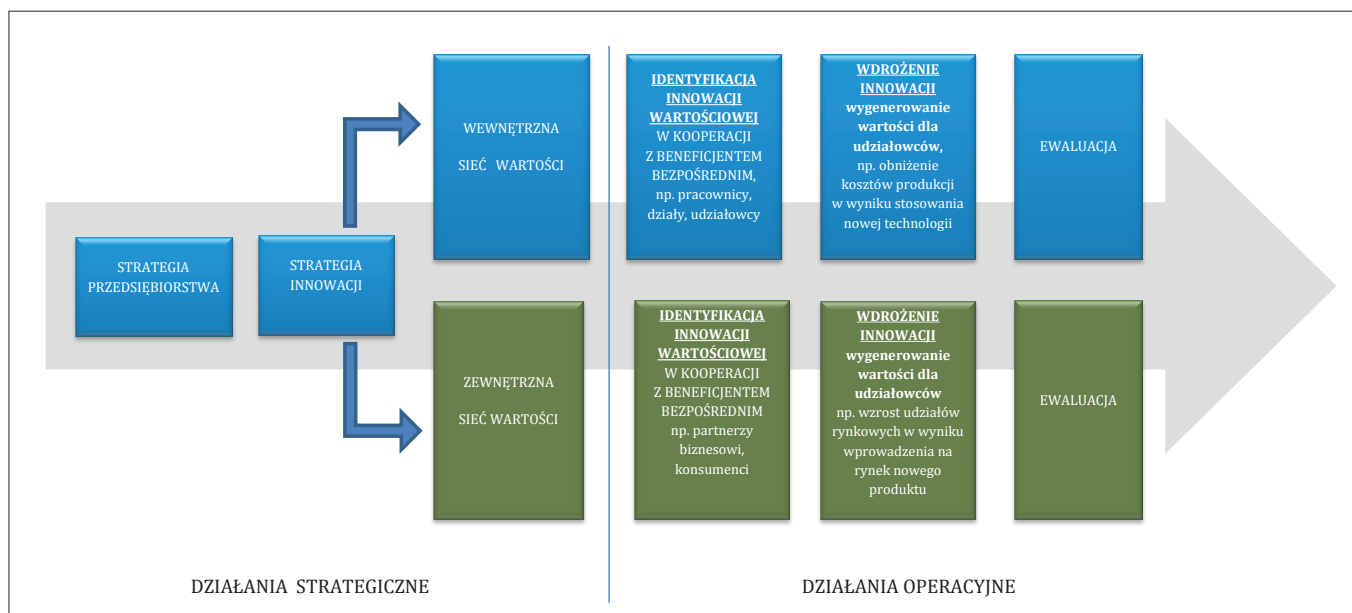
³ Prosumer: konsument w roli producenta, zob.: [Toffler 2000].

⁴ Indywidualni kreatorzy wartości, rozumiani jako źródła kapitału intelektualnego, mogą niezależnie od np. korporacyjnych hierarchii samodzielnie dystrybuować generowaną przez siebie wartość w wybranej, istniejącej sieci bądź mogą równie dobrze skonfigurować sieć samodzielnie. Kapitał intelektualny jako źródło wartości w gospodarce sieciowej jest wytwarzany poza hierarchiami.

⁵ Kapitał relacji: niematerialne aktywo obejmujące ogół powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem; [Sawhney, Zabin 2012].

⁶ Idea *Service-Dominant Logic* (S-D Logic) [Vargo, Lush 2004; *From goods...* 2008].

⁷ *Value in context* – zakłada kontekst jednostki w ocenie wartości, indywidualną percepcję.



Rysunek 1. Schemat procesu zarządzania innowacyjnością ze względu na dedykowaną sieć wartości

Źródło: opracowanie własne.

Tak zdefiniowana innowacja wymaga doprecyzowania pojęcia „skuteczne wdrożenie”. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, iż polega ono na osiągnięciu zamierzonego efektu. Zamierzony efekt wynika zaś ze świadomego działania przedsiębiorstwa. Na tym etapie warto zaznaczyć, iż celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie wartości dla udziałowców. Innowacje, które tej wartości nie generują (nie są zaakceptowane przez rynek), nie mogą być uznane za wdrożone. Jeżeli przedsiębiorstwo za cel wdrożenia uznaje jedynie wprowadzenie nowego rozwiązania „w praktyki gospodarcze” czy też wprowadzenie np. nowego produktu „do obrotu”, popełnia zasadniczy błąd strategiczny. Zatem można przyjąć, iż strategia innowacji jako identyfikacja zarówno celu nadrzędnego, jak i ścieżek dojścia do niego, stanowi punkt wyjścia dla rozważań o przyczynach niskiej efektywności w odniesieniu zarówno do wewnętrznej, jak i zewnętrznej sieci wartości.

3. Strategia przedsiębiorstwa a strategia innowacji

W pewnym uogólnieniu można przyjąć, iż strategia przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie: „Jak będzie generowana wartość dla udziałowców na podstawie dostępnych zasobów?”. Strategia innowacji zaś udziela odpowiedzi na pytanie: „Co i jak będzie rozwijane, aby optymalnie realizować strategię przedsiębiorstwa”. Diagnoza obszarów, które mają kluczowy wpływ na generowanie wartości dla udziałowców, determinuje obszar zarówno dedykowania, jak i poszukiwania nowych idei w wewnętrznej bądź zewnętrznej sieci wartości. Z punktu widzenia skuteczności wdrożeń etap strategii jest kluczowy. Wybór alokacji zasobów celem realizacji innowacyjnych projektów na podstawie wewnętrznej czy też zewnętrznej sieci wartości również istotnie wpływa na efektywność działalności innowacyjnej. Dlatego błędne założenia strategiczne stanowią najczęstszą przyczynę niskiej skuteczności wdrożeń [Pisano 2015].

Na rysunku 1 przedstawiono schemat procesu zarządzania innowacyjnością ze względu na dedykowaną sieć wartości. Schemat ten uwzględnia działania zarówno operacyjne, jak i strategiczne. Działalność operacyjna z uwzględnieniem omówionych wcześniej czynników i kontekstów zostanie opisana w dalszej części opracowania.

4. Sprawność operacyjna i strategiczna przedsiębiorstwa

Sprawność operacyjna zapewnia skuteczność wdrażania innowacji. Koordynacja wszystkich procesów, których sprawność ma wpływ na wdrożenie innowacji, wpływa na skuteczność wdrożenia rozumianego jako generowanie wartości dla udziałowców. Dynamika rynku wymusza dynamikę wdrożenia. Nowoczesne organizacje wdrażają zmiany metodą projektową, niemniej bez sprawnych procesów metoda ta nie jest w stanie zagwarantować sukcesu wdrożenia. Sprawność operacyjna jest istotnym aspektem oceny realizowanych procesów logistycznych i pojedynczych ogniw łańcucha dostaw.

M. Porter uważa, że podstawowym źródłem pozycji konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonalna przedsiębiorstwa jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie podejmują przedsiębiorstwa, dostarczając swój produkt na rynek. Każdy rodzaj działalności przedsiębiorstwa ma wkład w jego pozycję na rynku. Taki sposób pojmowania sprawności pozwala na rozpatrywanie jej na dwóch płaszczyznach [Porter 2001]:

- sprawności operacyjnej rozumianej jako doskonalenie czynności, czyli wykonanie ich z coraz większą skutecznością i efektywnością,
- sprawności strategicznej rozumianej jako umiejętności formułowania i wdrażania planów zmierzających do trwałego wzmocnienia pozycji rynkowej, wiążącej się z działaniami długookresowymi.

Do rozwoju przedsiębiorstwa niezbędna jest wysoka sprawność zarówno operacyjna, jak i strategiczna [Twaróg 2003]. Sprawność operacyjna jest istotnym aspektem oceny realizowanych procesów logistycznych i pojedynczych ogniw łańcucha dostaw, podczas gdy sprawność strategiczna odgrywa podstawową rolę w ocenie całego łańcucha dostaw. Dlatego też łączenie sprawności operacyjnej ze strategiczną wymaga zaprojektowania odpowiedniego systemu pomiaru i oceny dokonania przedsiębiorstwa, uwzględniającego nie tylko wyniki finansowe, ale i pozafinansowe.

5. Wewnętrzna sieć wartości

Wewnętrzna sieć wartości może być źródłem innowacji dedykowanych do sieci zewnętrznej, np. klientom. Może również być źródłem innowacji usprawniających funkcjonowanie wewnętrznej sieci wartości, np. innowacji podnoszących sprawność operacyjną przedsiębiorstwa. Aby innowacje wewnątrzorganizacyjne były identyfikowane oraz wdrażane skutecznie, powinny, obok kultury organizacyjnej, być wspierane systemem procedur, jak również motywacyjnym. Sprawność operacyjna przedsiębiorstwa wiąże się z ciągłym podejmowaniem działań usprawniających. Dzięki temu m.in. możliwe jest budowanie przewagi konkurencyjnej. Sprawność operacyjna to stałe dążenie do optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich, redukcji błędów i usterek.

6. Zewnętrzna sieć wartości

Zewnętrzna sieć wartości stanowi strukturę wiążącą organizację z rynkiem. Determinantą konfiguracji sieci jest kooperacja. Symetria relacji⁸ jest jedną z kluczowych charakterystyk gospodarki sieciowej. Konfiguracja zatem sprawnie kooperującej sieci zorientowanej na skuteczne kreowanie wartości powinna zachodzić z uwzględnieniem interesów wszystkich uczestników. Angażowanie interesariuszy przedsiębiorstwa w proces tworzenia wartości stanowi paradygmat gospodarki sieciowej [Ramaswamy 2009]. W nawiązaniu do rys. 1 dla dalszych roz-

ważań procesu zarządzania innowacyjnością ze względu na zewnętrzną sieć wartości przyjęto perspektywę konsumenta jako beneficjenta bezpośredniego. W nawiązaniu do Heidenreich i in. [2014] zestawiono zarówno zalety, jak i rodzaje ryzyka związane ze współkreatcją konsument-przedsiębiorstwo (zob. tab. 3).

Z zestawienia w tab. 3 wynika, iż współkreatcja wymaga starannego opracowania oraz nadzoru celem minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia ww. ryzyka oraz pełnego wykorzystania jej zalet. Zagadnienie to może być interesującym i wartościowym przedmiotem dalszych badań.

Zakończenie

Głównym celem artykułu było wskazanie elementów wpływających na sukces procesu identyfikacji, a następnie skutecznego wdrożenia nowych produktów na podstawie kluczowych czynników determinujących przewagę konkurencyjną w gospodarce sieciowej. Wskazano zarządczą metodę projektową jako uznany sposób skutecznego wprowadzania zmian. Innowacja niewątpliwie do takich należy. Jak wspomniano, metoda projektowa wymaga sprawnych procesów. Procesy, programy czy projekty służą realizacji celów przedsiębiorstwa. Nadrzędne cele przedsiębiorstwa dekomponowane są na cele stawiane poszczególnym zadaniom. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga skutecznej dekompozycji tychże celów. Sukces nadrzędny wynika z sukcesu każdego ze zdekomponowanych zadań. Za kryterium sukcesu uważa się osiągnięcie celów projektu w założonym czasie i budżecie [Brown, Eisenhardt 1997]. Metoda SMART [Doran 1991] głosi, że cele muszą być: proste (jednoznaczne), mierzalne, realistyczne, istotne i określone w czasie. Zgodnie z dobrymi praktykami cele powinny być jednoznaczne i mierzalne, tak aby można było zdefiniować jednoznaczne kryteria sukcesu, jak również istotne jest, aby osoba odpowiedzialna za realizację celu dysponowała środkami pozwalającymi na jego osiągnięcie. W nawiązaniu do wspomnianej zasady dekompozycji celów kluczem do sukcesu wdrażania

Tabela 3. Główne zalety i rodzaje ryzyka współkreatacji konsument-przedsiębiorstwo

Zalety	Rodzaje ryzyka
Zaleta kustomizacji rozwiązań Możliwe jest pozyskanie wiedzy o potrzebach nie tylko grup, ale wręcz jednostek, większe prawdopodobieństwo pozyskania wartościowej innowacji „odpowiadającej indywidualnym potrzebom”	Ryzyko „wyciekania” informacji Dzielenie się poufnymi informacjami i planami z konsumentami podnosi ryzyko szybszego naśladownictwa, a nawet ryzyko szybszego wdrożenia rozwiązania przez konkurencję
Oszczędność zasobów Mniejsze angażowanie własnych zasobów, oszczędność czasu i zasobów przedsiębiorstwa, korzystanie z potencjału „tłumu” (<i>crowdsourcing*</i>)	Ryzyko „ślepego” podążania za klientem Pozyskane idee wymagają odniesienia do potencjału wdrożeniowego przedsiębiorstwa oraz potencjału (szansy) adaptacji przez rynek, ślepe kopiowanie nawet najbardziej błyskotliwych rozwiązań podnosi ryzyko porażki
Satysfakcja i lojalność konsumenta , który jest słuchany, a jego potrzeby są realizowane	Ryzyko ignorancji Konsument, którego zaangażowanie i sugestie są ignorowane, może się poczuć urażony

*Crowdsourcing jest ideą, która polega na wykorzystaniu mądrości, wiedzy i doświadczenia ogółu społeczeństwa dla rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa, zob. [Howe 2006].

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Heidenreich i in. 2014].

⁸ Symetria relacji w kontraście do hierarchii, której znaczenie maleje.

innowacji są kompetencje strategiczne przedsiębiorstw, czyli umiejętność formułowania celów nadrzędnych, a zwłaszcza efektywne ich dekomponowanie. Autorzy podkreślają kluczowe znaczenie strategii innowacji dla generowania skutecznych zmian będących źródłem wartości, a także metodę zarządzania projektami jako sprawny sposób ich wdrażania.

Literatura

- Brown S.L., Eisenhardt K.M., 1997, *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organization*, Administrative Science Quarterly, vol. 42.
- Doran G.T., 1981, *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review, vol. 70, Issue 11(AMA FORUM).
- Edvardsson B., Tronvoll B., Gruber T., 2011, *Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach*, Academy of Marketing Science (39).
- Heidenreich S., Wittkowski Ch., Handrich M., Falk T., 2014, *The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services*, Journal of the Academic Marketing Science, 43.3.
- Howe J., 2006, *The rise of crowdsourcing*, Wired Magazine, June.
- Hunt S.D., Madhavaram S., 2006, *The Service Dominant logic of Marketing: Theoretical Foundations, Pedagogy, and Resource – Advantage Theory*, [w:] Lush R.F., Vargo S.L., *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Sharpe M.E., New York.
- Mazurek G., 2012, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa.
- OECD, *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.
- Perechuda K., 2007, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław.
- Pisano G.P., 2015, *You need an innovation strategy*, Harvard Business Review, June.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Powell W.W., 1990, *Neither market in hierarchy: network firm of organization*, Research in Organizational Behaviour, 12.
- Ramaswamy V., 2009, *Co-creation of value-towards an expanded paradigm of value creation*, Marketing Review St. Gallen, 6.
- Sawhney M., Zabin J., 2012, *Managing and measuring relational equity in the network economy*, Journal of the Academy of Marketing Science, 4(30).
- Tapscott D., 1999, *Creating value in the network economy*, Harvard Business Review Book Series.
- Toffler A., 2000, *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*, Bantam Books, New York.
- Twaróg J., 2003, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, ILiM, Poznań.
- Vargo S.L., Lush R.F., 2004, *Envolving to a new dominant logic of marketing*, Journal of Marketing, 68(1).
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., 2008, *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, European Management Journal, 26(3).