

**Mirella Barańska-Fischer,  
Grzegorz Szymański**

---

**Innowacje produktowe jako  
pochodna kształtowania układów  
partnerskich organizacji**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 321-328

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*Mirella Barańska-Fischer, Grzegorz Szymański<sup>1</sup>*

## **INNOWACJE PRODUKTOWE JAKO POCHODNA KSZTAŁTOWANIA UKŁADÓW PARTNERSKICH ORGANIZACJI**

### **Streszczenie**

Artykuł koncentruje się wokół problematyki związanej z zagadnieniami innowacyjności i partnerstwa uczestników rynku w realizacji inicjatyw oraz przedsięwzięć biznesowych. Autorzy stawiają tezę, że współczesne organizacje gospodarcze, aby uzyskiwać korzyści z kreowania i implementacji innowacji produktowych, muszą być nastawione na kształtowanie układów partnerskich (sieciovych) w ujęciu strategicznym. Chcąc sprostać globalnej konkurencji, menedżerowie powinni uświadamiać sobie fakt, że jeśli nie potrafią tworzyć innowacji – zginą, zostaną wyeliminowani z trudnej, a zarazem jakże pasjonującej rynkowej gry.

### **Efektywne planowanie procesów biznesowych w ujęciu strategicznym – rola zasobów wiedzy o potrzebach rynku**

Charakter współczesnych zjawisk i procesów zachodzących na większości rynków, ich złożoność oraz zmienność w czasie, z reguły trudna przewidywalność przyczyniają się do tego, iż ranga danych i informacji marketingowych, będących zazwyczaj w posiadaniu nielicznych uczestników gry rynkowej, systematycznie wzrasta. Decydemtorem wielu organizacji brakuje często aktualnej wyczerpującej wiedzy dotyczącej specyfiki obsługiwanych rynków. Dynamika zmian i przeobrażeń w zakresie wymagań oraz preferencji adresatów danej oferty rynkowej narzuca konieczność nieustannego monitorowania przez przedsiębiorców szans i zagrożeń dla ich biznesu. Im wcześniej i dokładniej rozpoznane będą zewnętrzne determinanty, współwarunkujące efektywne zarządzanie biznesem, tym lepsze będą dla organizacji perspektywy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Zdolność pracowników organizacji do pozyskiwania odpowiednich danych rynkowych, ich selekcji, przetwarzania i interpretacji oraz tworzenia tzw. banku danych stanowi podstawę kreowania Systemu Informacji Marketingowej w organizacji – struktury, w ramach której we wzajemne układy i powiązania wchodzi ludźle, urządzenia i procedury, a w efekcie tworzy się uporządkowany przepływ informacji wewnętrznych i zewnętrznych, pozwalający na podejmowanie optymalnych decyzji marketingowych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Mirella Barańska-Fischer – dr, Katedra Innowacji i Marketingu, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

Grzegorz Szymański – dr, Katedra Innowacji i Marketingu, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

<sup>2</sup> Por.: Z. Kędzior, K. Karcz: *Badania marketingowe w praktyce*. PWE, Warszawa 1999, s. 16.

Wiedza i umiejętności pracowników organizacji, reprezentujących wszystkie szczeble struktury zarządzania, to najważniejsze czynniki konkurencji. Stąd też, działania kadry kierowniczej powinny sprzyjać<sup>3</sup>:

- a) wyzwalaniu inicjatyw pracowników dysponujących wiedzą i umiejętnościami,
- b) zachęcaniu do dzielenia się wiedzą, jej wzbogacania i transferu,
- c) tworzeniu warunków organizacyjnych pobudzających uczenie się, wzrost samodzielności myślenia i działania, pomysłowości i inicjatyw w identyfikowaniu problemów oraz ich rozwiązywaniu,
- d) traktowaniu pracowników jako partnerów i dbaniu o nich tak, jak o innych inwestorów; dzisiaj pracownicy są „inwestorami swoich talentów”, dlatego należy je rozwijać i wykorzystywać w sposób systemowy do realizacji celów przedsiębiorstwa,
- e) systemowemu budowaniu i wykorzystaniu potencjału ludzkiego na wzór wykorzystywania zasobów finansowych lub rzeczowych,
- f) traktowaniu pozyskiwania (rekrutacji) pracowników, ich rozmieszczenia, szkolenia i wykorzystania posiadanej wiedzy jako zadania strategicznego.

Biorąc po uwagę przedstawione rozważania, należy podkreślić, że rola decydentów (menedżerów, przedsiębiorców) w biznesie jest niezwykle odpowiedzialna i złożona, wymaga bowiem spełnienia szeregu warunków – od budowania sprzyjającej atmosfery, klimatu poparcia, etycznej podbudowy dla podejmowanych inicjatyw w organizacji aż do kreowania takiego wizerunku w otoczeniu zewnętrznym, który pozwoli w sposób szczególny wyróżnić daną ofertę rynkową, wzbudzić nią zainteresowanie, chęć jej posiadania (użytkowania) przez docelową grupę odbiorców (subrynków).

Strategiczne podejście zarządzających do planowania procesów biznesowych powinno zostać ukierunkowane na zapewnienie reprezentowanej organizacji przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie określonej pozycji rynkowej. Efektywność i optymalizację działań organizacji w tym zakresie warunkują, zdaniem autorów artykułu, przede wszystkim:

- partnerskie układy wewnątrz organizacji, wynikające ze świadomości pracowników o konieczności realizacji wyznaczonych wizji, misji, celów w sposób spójny, przemyślany i racjonalny,
- współodpowiedzialność wszystkich zaangażowanych podmiotów za „rynkowe losy” konkretnego pomysłu, idei, inicjatywy; poczucie społecznej odpowiedzialności za biznes wśród kadry pracowniczej – za efekty, konsekwencje, które rodzi dla otoczenia,
- odpowiedni do struktury realizowanych projektów biznesowych podział kompetencji, odpowiedzialności członków zespołu (w ramach posiadanych umiejętności, wiedzy, doświadczenia i innych predyspozycji właściwych każdej jednostce); im dokładniejsza wiedza kadry zarządzającej o potencjale i możliwościach tkwiących w umysłach pracowników, tym krótsza okaże się w przyszłości droga do sukcesu dla reprezentowanej organizacji,
- wzajemna wymiana danych i informacji, elastycznie do każdej sytuacji decyzyjnej, mogącej zmienić dotychczasową strukturę i charakter podjętych decyzji, tzw. reakcja *a priori*,

<sup>3</sup> J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 173.

- dążenie zaangażowanych podmiotów do racjonalnego wykorzystania wszelkich zasobów organizacji, dbałość o interesy organizacji jako całości,
- kooperacja członków zespołu, wzajemne wspieranie podejmowanych inicjatyw, niepozbawione krytycznych uwag na każdym etapie realizacji konkretnego przedsięwzięcia (krytyka jest zwykle motorem postępu i wpływa na inicjowanie zmian w organizacji, pozwala zazwyczaj na znalezienie doskonalszego rozwiązania),
- egalitarne podejście zaangażowanych podmiotów do zagadnienia twórczości, co oznacza, iż twórcą może być każda jednostka, każdy pracownik, niezależnie od tego, jaki dział, komórkę organizacyjną reprezentuje,
- tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych oraz takiego systemu motywacyjnego, który będzie sprzyjał kreowaniu pracowniczych inicjatyw twórczych, bez konieczności poszukiwania dodatkowej aktywności w konkurencyjnych organizacjach (obecnie stanowi to w warunkach polskiej gospodarki szczególnie popularną praktykę, np. w sektorze IT, służbie zdrowia, nauce i oświacie oraz wielu innych, co szczególnie uwidacznia się w czasach spowolnienia gospodarczego).

Należy nadmienić, że w każdym biznesie szczególnej rangi nabierają charakterologiczne cechy twórców inicjatyw przedsiębiorczych: ich zdolność ekstrapolacji rynkowych trendów, chęć ponoszenia ryzyka, skłonność do podejmowania inicjatyw w szybko zmieniającym się, niepewnym otoczeniu rynkowym. Przeszkodą dla przedsiębiorców nie jest zwykle pozyskanie odpowiednich zasobów wiedzy, ale takie wykorzystanie oraz przetworzenie nadmiaru danych i informacji, aby umieć wysublimować te zasadnicze, istotne dla struktury podejmowanych decyzji i działań. W walce konkurencyjnej, coraz szybciej zmieniającej swe oblicze na większości rynków świata, liczą się ci, którzy potrafią zdobyć przychyłność klientów wcześniej niż inni, mający niekiedy równie dobrą, a niekiedy lepszą ofertę.

Zasoby wiedzy każdej organizacji należy traktować więc jako jej najcenniejszy atut, kreatywną siłę, które pozwolą doprowadzić decydentów do osiągnięcia spektakularnych, rynkowych sukcesów, zajęcia uprzywilejowanego miejsca w architekturze współczesnego biznesu. Autorzy książki pt. „*Marketing nie stoi w miejscu*” podkreślają, że: „obecnie przedsiębiorstwa mają nieskończenie wiele możliwości dostarczenia różnorodnych ofert rynkowych (...), stąd też charakter ich planowania winien niezwykle precyzyjnie odpowiadać specyficznym wymogom obsługiwanych obszarów rynkowych, przy uwzględnieniu wszelkich uwarunkowań wewnętrznych i płynących z zewnątrz organizacji”<sup>4</sup>.

Przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarczych stanowi kluczowy problem w zarządzaniu strategicznym, jest bowiem stanem, który umożliwia organizacji uzyskanie różnorodnych korzyści, a zarazem niezbędnym elementem jej sukcesów, przetrwania i rozwoju<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> C.J. Dipak, S. Macsinee, Ph. Kotler: *Marketing nie stoi w miejscu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 118.

<sup>5</sup> J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 57.

## Empatyczne projektowanie innowacji kluczem do sukcesu organizacji

Nasyconie rynku produktami, znużenie znanymi dotychczas ofertami rynkowymi, czy skłonność nabywców do eksperymentowania, nieustannego poszukiwania czegoś nowego, oryginalnego wymusza na przedsiębiorcach konieczność generowania nowych koncepcji, wprowadzania ich w życie i reagowania na sygnały płynące z otoczenia. Zdolność do kreowania nowych, nietypowych produktów stanowi cenną umiejętność innowacyjnych organizacji. W umysłach kreatorów niemal zawsze rodzą się jednak pytania i wątpliwości nurtujące proinnowacyjnie nastawionych menedżerów, np.: Skąd uzyskiwać nowe, oryginalne pomysły? Jakże wykorzystać źródła pozyskiwania wiedzy? Jak długo wyniki wcześniej prowadzonych analiz i badań rynkowych mogą być aktualne? Odpowiedzi w tym zakresie należałoby szukać u klientów, zarówno aktualnych, jak i potencjalnych, w sposób pośredni, np. obserwując sposób postępowania w sytuacji praktycznego wykorzystywania dobra, czy podczas świadczenia usługi.

Aplikacja wybranych metod i technik bezpośrednich badań marketingowych stanowi w tym zakresie szerokie spektrum możliwości dla realizatorów. Jedną z technik generowania nowych idei, czy rozwiązań jest tzw. projektowanie empatyczne. Słowo „empatia” pochodzi z języka greckiego od słowa „*empathia*”, co oznacza w dosłownym tłumaczeniu cierpienie<sup>6</sup> (przyglądając się cierpieniu innych osób stan silnej empatii oznacza, że zaczyna też się samemu odczuwać ból). W naukach społecznych zaś, empatia to zdolność odczuwania stanów psychicznych obserwowanych ludzi (tzw. empatia emocjonalna), umiejętność przyjęcia ich sposobu myślenia, zrozumienia tego, co sądzą i czują oraz patrzenia na otaczającą rzeczywistość z ich perspektywy (tzw. empatia poznawcza).

Projektowanie empatyczne innowacji oznacza więc zaangażowanie wytwórców w niekonwencjonalne sposoby zdobywania danych o klientach docelowych, ich odczuciach, wrażeniach, refleksjach, np. poprzez uczestniczenie wraz z nimi w sytuacjach, w których wykorzystują praktycznie dany produkt (np. producent nagłośnienia muzycznego uczestniczy w koncercie rockowym i spotkaniu zespołu muzyków z fanami, wytwórca karoserii samochodowych czy hamulców tworzy zespół rajdowców, pracownik biura turystycznego – sprzedawca wycieczki do Azji sam bierze w niej udział wraz z rodziną). Ten sposób zachowania strony reprezentującej podaż może również świadczyć o jej wrażliwości nabywczej, dociekaniach, jakich klienci oczekują korzyści z tytułu akceptacji danej oferty, na co zwracają szczególną uwagę oraz jak produkt sprawdza się podczas „zwykłego rynkowego cyklu życia”.

W świat doświadczenia potencjalnego klienta spróbowali m.in. wejść D. Leonard i J. Rayport, którzy w książce zatytułowanej „*Managing, creativity and innovation*”, opublikowanej przez Harvard Business School, przedstawili proces projektowania empatycznego (tabela 1).

<sup>6</sup> E. Aronson, G. Wiczorkowska: *Kontrola naszych myśli i uczuć*. Wydawnictwo Santorski, Warszawa 2001, s. 13.

**Tabela 1.** Etapy procesu projektowania empatycznego innowacji

| Nazwa etapu               | Charakterystyka etapu  |
|---------------------------|--|
| 1. Obserwacja             | Miejszem realizacji badania może być dom lub miejsce pracy osoby obserwowanej. Trudność dla badacza polega na odpowiednim doborze uczestników badania (obserwatorów i osób obserwowanych).                                       |
| 2. Gromadzenie danych     | Obserwatorzy gromadzą dane o praktycznych działaniach ludzi, motywach ich zachowań, napotykanym problemach, wspierając się w procesie obserwacji odpowiednim sprzętem (np. nagrywając film, robiąc zdjęcia, szkice czy rysunki). |
| 3. Namysł i analiza       | Obserwatorzy, po powrocie z terenu, przedstawiają zdobyte doświadczenia, zebrane refleksje swoim współpracownikom i wraz z nimi rozważają celowość prowadzenia dalszych badań bezpośrednich.                                     |
| 4. Burza mózgów           | Technikę burzy mózgów wykorzystuje się w celu przetworzenia wcześniejszych obserwacji na grafikę potencjalnych rozwiązań, co umożliwia lepszą percepcję problemów uczestnikom sesji.   |
| 5. Opracowanie prototypów | Prototypy pozwalają wyjaśnić zespołowi nowe pomysły, a zarazem umożliwiają badaczom bezpośrednią interakcję z opracowywanym produktem. Prototypy mogą zostać wykorzystane do wyzwania reakcji potencjalnych klientów.            |

**Zródło:** opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Harvard Business Essentials, Wydawnictwo MT Biznes, Czarnów 2005, s. 62-63.

Należy zatem stwierdzić, że uznanie czołowej roli klientów, integracja podejmowanych działań organizacyjnych, marketingowych, finansowych oraz umiejętność perspektywicznego diagnozowania przez decydentów kierunków zmian trendów rynkowych stanowią zasadniczy grunt dla realizacji koncepcji marketingu lateralnego, umożliwiającego opracowanie nowych, innowacyjnych produktów. Im bliżej odbiorców docelowych będzie kreator danego pomysłu, tym lepsze stwarza sobie perspektywy efektywnego urzeczywistnienia danej koncepcji, udanej rynkowej komercjalizacji innowacji, wygranej z istniejącą konkurencją na danym rynku. Włączenie filozofii myślenia lateralnego, o której piszą Ph. Kotler oraz F. de Bes<sup>7</sup>, jako platformy, służącej przedsiębiorcom do odkrywania nowych koncepcji marketingowych pomoże wzmocnić innowacyjnym organizacjom siłę w obliczu spotkania z hiperkonkurencją. Przedsiębiorcom potrzebny jest bowiem nowy sposób myślenia w zakresie tworzenia atrakcyjnych ofert rynkowych.

## **Koncepcja architektury innowacji produktowych oparta na kooperacji uczestników gry rynkowej**

Budowanie i wdrażanie koncepcji efektywnego zarządzania innowacjami obejmuje wiele różnorodnych decyzji silnie połączonych z poszczególnymi dziedzinami marketingu. Studia literaturowe z tego zakresu oraz obserwacja rynkowych zjawisk i procesów, pozwalają postawić tezę, iż optymalizacja działań innowacyjnych każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, determinowana jest z jednej strony wielkością posiadanych zasobów i umiejętnościami zarządzających w aspekcie racjonalności ich

<sup>7</sup> Szerzej: Ph. Kotler, F. de Bes: *Marketing lateralny*. PWE, Warszawa 2004.

wykorzystania, zaś z drugiej strony – zależy od struktury zmiennych zewnętrznych, niezależnych od danego podmiotu. Implementacja nowatorskich rozwiązań w zakresie kreowania i wprowadzania na rynek produktów, bazujących na tych koncepcjach, wymaga odpowiedniego przygotowania personelu danej organizacji.

Z punktu widzenia wnętrza organizacji zasadniczą rolę odgrywa możliwość dysponowania odpowiednim zapleczem finansowym, począwszy od środków celowych uruchamianych na B+R, aż po rynkową komercjalizację innowacji. Należy w tym miejscu nadmienić, że „odległość” Polski od pozostałych krajów Unii Europejskiej w tym zakresie ciągle wzrasta, np. na terenie państw UE (27) wydatki w obszarze badań i rozwoju wyniosły w 2008 roku około 1,9% PKB, natomiast w Polsce stanowiły one zaledwie 0,6 % PKB w 2007 roku, a w 2008 r. poniżej 0,5% PKB<sup>8</sup>.

Zdaniem A.H. Jasińskiego za główne podmioty kreowania postępu technologicznego, określające kierunki innowacyjnych zachowań przedsiębiorstw, należy uznać<sup>9</sup>:

- a) rząd – państwo, które pełni głównie funkcję regulacyjną w stosunku do sytemu nauki, techniki, a także wpływa na kształtowanie przedsiębiorczych inicjatyw wśród menedżerów współczesnych organizacji,
- b) podmioty reprezentujące naukę wraz ze sferą B+R – podmioty te oferują wyniki prac projektowych w zakresie B+R, podejmowanych zarówno na zlecenie przemysłu, jak też inicjowanych na własne ryzyko, aby móc je w przyszłości skomercjalizować,
- c) przemysł, odgrywający największą rolę w tym zakresie, gdyż zgłasza on popyt na nowe, innowacyjne rozwiązania z jednej strony, oferując z drugiej strony nabywcom (na rynku dóbr i usług przemysłowych) i klientom (na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych) podaż oczekiwanych innowacji procesowych oraz produktowych.

Autor takiej interpretacji określił charakter relacji i powiązań, mogących występować między partnerami rynkowymi w formie zarówno zinstytucjonalizowanej (tzw. typu *hard*, np. parki naukowo-technologiczne, inkubatory innowacji, czy firmy odpryskowe), jak też niezinstytucjonalizowanej (tzw. typu *soft*, np. umowy, zlecenia, inne formy kooperacji).

U podstaw współczesnego zarządzania należy uznać za zasadne właściwe zrozumienie przez kadrę kierowniczą następującej prawidłowości: „tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą znały potrzeby rynku oraz odpowiednio do nich będą potrafiły dostosować swoje zasoby i pokonać przy tym konkurentów”<sup>10</sup>. W tym miejscu nasuwa się autorom artykułu pewna konkluzja: otóż, warunki hiperkonkurencji na coraz większych rynkach sprzyjają powstawaniu zjawiska akceptowalności konkurencji. Całkowita jej eliminacja rzadko bowiem jest możliwa, a nawet niepożądana z powodu wystąpienia wielu przyczyn, choćby następujących:

---

<sup>8</sup> Polska w Unii Europejskiej. GUS, Warszawa 2009, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_pm\\_polska\\_w\\_ue\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_pm_polska_w_ue_2009.pdf).

<sup>9</sup> Por.: A.H. Jasiński: *Innowacje i transfer technologii w procesie transformacji*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 29-31.

<sup>10</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami poprzez innowacje w regionie*. W: *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*. Red. J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk. Monografia Konferencyjna, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 101.

- dobrze jest mieć (z punktu widzenia konkretnej organizacji) pewien punkt, czy płaszczyznę odniesienia, służące porównaniom efektywności działań biznesowych,
- rywalizacja konkurencyjna sprzyja inicjowaniu nowatorskich pomysłów i rozwiązań, prowadzi do nieustannych poszukiwań oraz identyfikacji możliwości wyprzedzania pozostałych uczestników gry rynkowej,
- kooperacja konkurencyjna pozwala organizacjom wzmacniać posiadane potencjały i jeszcze szybciej odnosić rynkowe sukcesy,
- wzajemne zrozumienie struktury potrzeb partnerów i kooperantów, ścisła współpraca na wielu płaszczyznach, budowanie atmosfery zaufania i klimatu sprzyjającego postępowi przyczynia się do zmniejszenia ryzyka poniesienia porażki, zbliża strony rynku, wzmacnia więzi, pozwala tworzyć wizerunek organizacji przyjaznych otoczeniu,
- wymiana doświadczeń, refleksji dotyczących funkcjonowania w określonych, nierozpoznanych jeszcze przez partnera obszarach geograficznych rynku, pozwalają co najmniej jednej ze stron uniknąć błędów, poprzez budowanie trwałych relacji opartych na partnerstwie i współpracy.

Współpraca organizacji, zaangażowanych w realizację danego wyzwania rynkowego, ułatwiająca im sprawniejsze niż dotychczas osiąganie wytyczonych przedsięwzięć, mogłaby odbywać się na zasadzie tworzenia sieciowych powiązań, np.<sup>11</sup>:

- a) sieci zintegrowanych, stanowiących zbiór rozpoznanych jednostek, tzn. przedstawicielstw, zakładów, filii, które prawnie bądź finansowo należą do jednej grupy lub jednego organizmu gospodarczego,
- b) sieci skorelowanych, stanowiących wszelkie zgrupowania osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokojenia (np. spółdzielnie, stowarzyszenia, itp.),
- c) sieci kontraktowych, opierających się na umowach koncesyjnych bądź franchisingowych, zawieranych pomiędzy stosunkowo niezależnymi partnerami,
- d) sieci stosunków bezpośrednich.

Elastyczność działania, szczególnie w pierwszym okresie kooperacji partnerów rynkowych, powinna bazować na wielopłaszczyznowej ich otwartości na zmiany, gotowości do kompromisów i pozytywnego, wzajemnego oddziaływania. Obopólna zgodność uczestników organizacji sieciowej do implementacji ustalonych rozwiązań biznesowych sprzyja zwiększeniu dynamiki rozwoju każdej z nich, wpływając na intensyfikowanie zdolności do nieustannego wpływania na architekturę pożądaných innowacji, oczekiwanych przez rynek.

---

<sup>11</sup> Z. Olesiński: *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*. W: *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. M. Romanowska, M. Trocki. Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 156-157.



## **PRODUCT INNOVATIONS AS A CONSEQUENCE OF BUILDING PARTNERSHIP RELATIONS OF AN ORGANIZATION**

### **Summary**

The paper concentrates on issues connected with innovation and partnership of market players in the realization of initiatives and business undertakings. The authors' thesis is that contemporary economic organizations in order to gain profits from creating and implementation of product innovations have to be oriented on creating partnership relations (network). In order face global competition managers should be aware of the fact that unless they are able to create the innovation, they will be eliminated from tough yet fascinating market game.