

**Dariusz Dąbrowski**

**Wiedza rynkowa i twórczość  
w kształtowaniu nowych  
produktów**

---

**Gdańsk 2022**

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO  
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

*Dariusz Mikielwicz*

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

*Michał Szydłowski*

RECENZENCI

*Wojciech Dyduch*

*Ewa Jerzyk*

REDAKCJA JĘZYKOWA

*Agnieszka Frankiewicz*

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

*Ireneusz Jelonek*

Wydano za zgodą  
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem  
<https://www.sklep.pg.edu.pl>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie  
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy.

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej,  
Gdańsk 2022

ISBN 978-83-7348-876-2

# Spis treści

---

Wstęp .....	5
1. Istota rozwoju nowych produktów, wiedzy rynkowej i twórczości.....	15
1.1. Pojęcie nowego produktu.....	15
1.2. Proces rozwoju nowego produktu.....	18
1.3. Wiedza rynkowa.....	23
1.4. Twórczość i jej wybrane aspekty .....	30
2. Teoretyczne podstawy kształtowania nowych produktów .....	42
2.1. Kształtowanie nowych produktów w ujęciach teoretycznych .....	42
2.2. Podstawy podejścia zasobowego i perspektywy dynamicznych zdolności....	62
2.3. Kluczowe zasoby w kształtowaniu nowych produktów .....	82
2.4. Zdolności dynamiczne w kształtowaniu nowych produktów .....	92
3. Wiedza rynkowa i aktywności twórcze na poszczególnych etapach procesu kształtowania nowych produktów .....	100
3.1. Faza identyfikowania sposobności.....	100
3.2. Faza przygotowania koncepcji.....	109
3.3. Faza przekształcenia koncepcji w produkt .....	133
3.4. Faza wprowadzenia na rynek.....	142
4. Badanie własne dotyczące oddziaływania wiedzy rynkowej na wyniki nowych produktów poprzez twórczość .....	151
4.1. Hipotezy badawcze i modele teoretyczne.....	151
4.2. Metodyka badawcza.....	163
4.3. Wyniki opisowe i testowanie modelu pomiarowego .....	169
4.4. Testowanie modelu mediacyjnego .....	174
4.5. Testowanie modelu moderowanej mediacji.....	180
5. Syntetyczne wyniki i wnioski .....	183
5.1. Kluczowe zasoby a rodzaje zdolności dynamicznych.....	183
5.2. Synteza dotycząca potrzebnej wiedzy rynkowej i potencjalnych aktywności twórczych.....	191
5.3. Wnioski z badania sondażowego .....	205
Zakończenie .....	209
Streszczenie w języku polskim .....	221
Streszczenie w języku angielskim .....	223
Bibliografia .....	225



## Wstęp

---

Kształtowanie nowych produktów jest ważną i nieodzowną działalnością niemalże każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej. Wynika to stąd, że w ramach tej działalności opracowywany jest pewien nowy produkt, który może i powinien stanowić podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Ta ostatnia zaś umożliwia przedsiębiorstwu prowadzenie rentownej działalności i osiągnięcie pożądaných wyników, w tym na przykład rynkowych czy ekonomicznych. Jednocześnie rozwój nowych produktów powinien być prowadzony w sposób ciągły, gdyż ewentualne okazje rynkowe mogą zostać wykorzystane przez konkurentów do wprowadzania na rynek nowych produktów i do zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Wspomniana konkurencja jest jednym z czynników skłaniających przedsiębiorstwa do wprowadzania nowych produktów na rynek, oprócz niej zaś stymulatorami tej działalności są również zmieniające się potrzeby nabywców i postęp techniczny. W dobie rozwoju społeczno-gospodarczego wzrastają wymagania nabywców, którzy oczekują coraz pełniejszego zaspokojenia ich potrzeb i pragnień. Sprzyja temu postęp techniczny, który dzięki powstawaniu nowych technologii i nowych materiałów umożliwia tworzenie nowych produktów, opartych na nowych rozwiązaniach. Przedsiębiorstwa, które w warunkach globalizacji – i tym samym wysokiej konkurencji – nie odnawiają w systematyczny sposób swojego asortymentu, pozostają w tyle lub mogą nawet zostać wyeliminowane z danego rynku. S. Cyfert (2013) zauważa, że przyczynami niepowodzeń liderów rynkowych mogą być niechęć do podejmowania działań innowacyjnych i skupienie się na maksymalizowaniu zysków w ramach oferowanych produktów.

O znaczeniu rozwoju nowych produktów dla przedsiębiorstw świadczy poziom wydatków ponoszonych na tę działalność. Według badania APQC (American Productivity and Quality Center), przeprowadzonego w 2004 roku przez R.G. Coopera, S.J. Edgetta i E.J. Kleinschmidta (2004a), przeciętne wydatki przedsiębiorstw na kształtowanie nowych produktów stanowiły 5,2% przychodów ze sprzedaży, natomiast zgodnie z wynikami badania PDMA (Product Development and Management Association), zrealizowanego w 2012 roku, wydatki te wzrosły do 12,4% przychodów ze sprzedaży (Lee, Markham, 2016). Poziom tych wydatków jest wysoki i ich udział w przychodach ze sprzedaży w ostatnich latach znacznie się zwiększył. Można podejrzewać, że obecnie rozwój nowych produktów stanowi priorytetowy obszar działalności przedsiębiorstw ze względu na wspomniane wyżej powody.

Ponadto, oprócz wysokich kosztów ponoszonych na rozwój nowych produktów, ta działalność jest obciążona stosunkowo wysokim ryzykiem, które polega na tym, że nie wszystkie nowe produkty wprowadzone na rynek pozwalają osiągnąć zamierzone cele i zamiast być „produktami-sukcesami” stają się „produktami-porażkami”. Wyniki przywoływanego wcześniej badania PDMA z 2012 roku wskazują, że 39% nowych produktów wprowadzonych na rynek stanowią „produkty-porażki” (Lee, Markham, 2016).

Dwoma głównymi źródłami ryzyka porażki nowych produktów są rynek i technologia (Dhebar, 2016; Moriarty, Kosnik, 1989). Pierwsza niepewność – rynkowa – wiąże się z niejednoznacznością rodzaju i zakresu potrzeb nabywców, które mają być zaspokajane (Moriarty, Kosnik, 1989). A. Dhebar (2016) zauważa jednak, że źródłami niepewności rynkowej mogą być oprócz nabywców wszystkie inne podmioty rynkowe (np. konkurenci) i formalne lub nieformalne uwarunkowania związane z funkcjonowaniem rynku. Istotą ryzyka rynkowego stanowi trudność dokładnego przewidzenia sytuacji na rynku po urynkowieniu nowego produktu. Może mieć to miejsce nawet wówczas, gdy przed tym urynkowieniem rozpoznawano obecną i przewidywano przyszłą sytuację rynkową. Przewidywania co do potrzeb i preferencji nabywców, wielkości rynku i jego dynamiki czy zachowania się konkurentów nie muszą się sprawdzić. Dużym błędem byłoby jednak zignorowanie niepewności rynkowej i niepodjęcie żadnych działań mających na celu zdobycie wiedzy o rynku. Istotnym sposobem zmniejszania niepewności rynkowej jest systematyczne i ciągłe poznawanie rynku nowego produktu. Im większa jest wiedza dotycząca rynku danego nowego produktu, tym bardziej zredukowana jest niepewność rynkowa. W świetle dostępnych wyników badań wiedza o potencjalnym rynku produktu jest istotną determinantą jego późniejszych wyników (Zhang i in., 2015).

Druga niepewność – technologiczna – występuje w sytuacji zastosowania nowej technologii przy wytwarzaniu nowego produktu i polega na braku pewności, czy produkt oparty na nowym rozwiązaniu technologicznym jest w stanie zaspokoić potrzeby nabywców i funkcjonować zgodnie z oczekiwaniami twórców (Dhebar, 2016; Moriarty, Kosnik, 1989). Obie niepewności – rynkowa i technologiczna – stanowią swego rodzaju zagrożenia przy kształtowaniu nowych produktów, które należy zredukować. W warunkach gospodarki rynkowej niepewność rynkowa pojawia się – w większym lub mniejszym stopniu – w ramach każdego nowego produktu. Natomiast niepewność technologiczna jest rzadsza, gdyż nie każdy rozwój nowego produktu opiera się na nowej technologii. Niniejsza praca odnosi się do niepewności rynkowej, gdyż w znacznym stopniu skupia się na wykorzystaniu wiedzy rynkowej – obok twórczości – w zakresie kształtowania nowych produktów.

Wobec wysokich kosztów i stosunkowo wysokiego ryzyka kształtowania nowych produktów podejmowane są liczne badania mające na celu ustalenie determinant uzyskiwania pożądaných wyników tej działalności. Wyniki tych badań są systematycznie poddawane metaanalizom, których rezultaty stanowią swego rodzaju uogólnienie obecnego dorobku. Do tej pory powstały trzy prace, które agregują dotychczasowe badania nad determinantami kształtowania nowych produktów na drodze metaanalizy: H. Evanschitzky'ego i in. (2012), D.H. Henarda i D.M. Szymanskiego (2001), M.M. Montoya-Weiss i R. Calantone'a (1994). Najbardziej aktualne badanie z 2012 roku (Evanschitzky i in., 2012) objęło 33 cechy, które zgrupowano w pięciu kategoriach dotyczących produktu, strategii, procesu rozwoju produktu, rynku i organizacji. Rezultaty tej metaanalizy wskazały, że większość rozpatrywanych cech (aż 29 spośród 33) oddziałuje pozytywnie na wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwa w ramach rozwoju nowych produktów

(dalej nazywane też krótko wynikami nowych produktów). Najsilniejsze tego rodzaju oddziaływanie wystąpiło w przypadku przewagi produktu – pojmowanej dość ogólnie jako przewaga wobec ofert konkurencyjnych – i orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. W dotychczasowych badaniach opartych na metaanalizie nie uwzględniano czynnika wiedzy, jednak niektóre determinanty, silnie i dodatnio wpływające na wyniki nowych produktów, wiążą się z wykorzystaniem przez przedsiębiorstwo różnego rodzaju wiedzy. Na przykład do zdobycia przewagi produktu konieczna jest zarówno wiedza rynkowa, w tym o potrzebach nabywców i o produktach konkurencyjnych, jak i wiedza techniczna. Do innych czynników wymagających różnego rodzaju wiedzy, które zgodnie z wynikami H. Evanschitzky’ego i in. (2012) pozytywnie determinują wyniki nowych produktów, można zaliczyć sprawność w zakresie opracowywania koncepcji, wykonywania działań marketingowych lub urynkowienia nowego produktu. Podobny wniosek sformułowali M.M. Montoya-Weiss i R. Calantone (1994), którzy twierdzą, że: „Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy z jednej strony opracowują pierwszorzędną produkt, który jest dostosowany do potrzeb i pragnień nabywców, z drugiej zaś dysponują dużą wiedzą marketingową i techniczną oraz umiejętnościami, które są niezbędne do opracowywania i wprowadzania produktu na rynek” (Montoya-Weiss, Calantone, 1994, s. 407).

Znaczenie wiedzy i różnych aspektów z nią związanych jako determinant sukcesu nowego produktu potwierdzają badania. W tym zakresie podejmowano badania dotyczące na przykład: kompetencji w ramach wiedzy rynkowej (Atuahene-Gima, Wei, 2011; Claudy i in., 2016; Li, Calantone, 1998), wykorzystywania zewnętrznych źródeł wiedzy (Ferrerias-Méndez i in., 2015), zarządzania wiedzą (Lin i in., 2012), wymiarów wiedzy rynkowej i mechanizmów integracji wiedzy (De Luca, Atuahene-Gima, 2007), wiedzy rynkowej pochodzącej z powiązań sieciowych organizacji (Bao i in., 2012). Jeśli uwaga zostanie skupiona na wiedzy rynkowej, to wyniki dotychczasowych badań wskazują, że tego rodzaju wiedza i działania przedsiębiorstw w zakresie uczenia się rynku pozytywnie oddziałują na sukces nowego produktu (Atuahene-Gima, Wei, 2011; De Luca, Atuahene-Gima, 2007; Li, Calantone, 1998; Lin i in., 2012; Zhang i in., 2015). Jest to zgodne z istotą marketingu, według której przyjmuje się, że podstawą tworzenia produktów i kształtowania asortymentu przedsiębiorstwa są potrzeby i pragnienia nabywców. Nowy produkt opracowywany przez przedsiębiorstwo, stanowiący rezultat procesu rozwoju nowego produktu, jest przeznaczony dla nabywców. Dlatego wiedza zarówno o ich potrzebach i pragnieniach, jak i o aktualnej sytuacji na rynku (w tym ofercie konkurentów) wydaje się niezbędna przy kształtowaniu nowego produktu. Zastosowanie wiedzy rynkowej w rozwoju nowych produktów jest szerokie. Jednym z jego przykładów jest wykorzystanie tej wiedzy w ramach aktywności (prac) twórczych osób kształtujących nowe produkty.

Twórczość jest postrzegana jako istotne uwarunkowanie wyników nowego produktu (Im i in., 2013; Im, Workman, 2004; Nakata i in., 2018). Kształtowanie produktu zaspokajającego potrzeby nabywców lepiej niż produkty konkurencyjne i jednocześnie odróżniającego się od tych ostatnich wymaga kreatywności osób tworzących nowy produkt

(Amabile, Pratt, 2016; Michalski, 2014). Twórczość wydaje się niezbędna na każdym etapie procesu rozwoju nowego produktu, zarówno na początku – głównie w trakcie opracowywania koncepcji produktu – jak i w kolejnych jego fazach, na przykład tworzenia założeń produktu, opracowywania prototypu i rozwiązań technologicznych czy też planowania działań marketingowych wspierających wprowadzenie produktu na rynek. Twórczość ma charakter podmiotowy i w ramach kształtowania nowych produktów podmiotem podejmującym prace twórcze może być zarówno osoba indywidualna, jak i zespół osób (Boyd, Goldenberg, 2019, s. 13).

Zgodnie z modelem twórczości i innowacyjności T.M. Amabile i M.G. Pratta (2016) przygotowanie twórczych rozwiązań wymaga różnego rodzaju wiedzy. Tego rodzaju powiązanie dostrzegają też polscy naukowcy. Na przykład H. Bieniok stwierdza: „Wyznacznikiem kreatywności jest inteligencja praktyczna, nazywana też przez niektórych mądrością życiową. Jest to wiedza nabyta nie tylko przez uczenie się, lecz także przez obserwacje, własną praktykę lub doświadczenie oraz umiejętność jej wykorzystania w różnych sytuacjach życiowych” (Bieniok, 2014, s. 50). W przypadku kształtowania nowych produktów niezbędna jest między innymi wiedza rynkowa, która warunkuje twórcze działania w odniesieniu do nowych produktów. Natomiast sama aktywność twórcza – rozumiana jako swoisty rodzaj aktywności ludzkiej (jednej osoby lub zespołu osób) (Nęcka, 2012, s. 12), prowadzącej do powstania nowego i użytecznego wytworu (Boyd, Goldenberg, 2019, s. 14; Stein, 1953) – stanowi istotne uwarunkowanie wyników nowych produktów (Im i in., 2013; Im, Workman, 2004; Nakata i in., 2018), o czym była mowa wcześniej. Stąd wynika, że wiedza rynkowa, jaką dysponują osoby zaangażowane w kształtowanie nowych produktów, oddziałuje na ich aktywność twórczą, która z kolei determinuje wyniki nowego produktu. Taki ciąg powiązań wskazuje na występowanie efektu mediacyjnego w relacji pomiędzy wiedzą rynkową a wynikami osiąganymi w ramach nowych produktów, w którym rolę mediatora pełni twórczość. Analiza tego zjawiska jest ważna w zakresie zarządzania kształtowaniem nowych produktów, gdyż wykorzystanie zarówno wiedzy rynkowej, aktywności twórczych, jak i mechanizmu mediacyjnego powinno sprzyjać uzyskiwaniu wysokich rezultatów nowych produktów. Z tego też względu można się spodziewać, że podjęcie badań nad zakładanym mechanizmem mediacji przyniesie wartościowe rezultaty, tak w obszarze teorii, jak i praktyki zarządzania kształtowaniem nowych produktów.

Badanie literatury wskazuje, że efekt mediacyjny twórczości – w ramach oddziaływania wiedzy rynkowej na wyniki nowych produktów – nie był do tej pory badany. Świadczą o tym wyniki przeprowadzonego szczegółowego przeglądu światowych baz literaturowych, w którym posłużono się trzema następującymi kluczowymi terminami anglojęzycznymi: *market knowledge*, *creativity* i *performance*. W bazie Scopus – poprzez wyszukiwanie w obszarze abstraktów, tytułów i słów kluczowych – znaleziono tylko jedną publikację, prezentującą wyniki badania, które przeprowadzili K. Atuahene-Gina i Y.S. Wei (2011). W badaniu tym podjęto kwestię związków pomiędzy kompetencjami w zakresie wiedzy o klientach, kompetencjami w zakresie wiedzy o konkurentach,



współpracy działów marketingu oraz badań i rozwoju (B+R) a twórczością i szybkością rozwiązywania problemów. Analizowano także wpływ tych dwóch ostatnich czynników na przewagę konkurencyjną i jakość produktu, jak też związki tej przewagi oraz jakości z wynikami zarówno rynkowymi, jak i finansowymi nowych produktów. Nie badano natomiast pośredniczącej funkcji twórczości w relacji pomiędzy wiedzą rynkową a wspomnianymi wynikami nowych produktów. Podobne wyszukiwanie przeprowadzono w innych bazach literaturowych, między innymi takich jak: Web of Science, Elsevier Science Direct, Taylor and Francis czy IEEE Xplore. Tylko trzy bazy danych (Web of Science, EBSCO i Wiley) wygenerowały określone publikacje. Jedną z nich było wspomniane opracowanie K. Atuahene-Giny i Y.S. Wei (2011), ponadto wskazane zostały trzy inne artykuły (Bao i in., 2012; Bouncken, Winkler, 2010; Issarapaibool, 2008) i materiały konferencyjne (Becker, Brettel, 2011; Bouncken, Winkler, 2008), jednak żadna z tych publikacji nie dotyczyła rozpatrywanej mediacji.

Zaprezentowana powyżej argumentacja merytoryczna i wyniki badania literatury sugerują, że rozpatrywane zjawisko mediacji, polegające na oddziaływaniu wiedzy rynkowej na wyniki uzyskiwane w ramach kształtowania nowych produktów poprzez twórczość, stanowi ważny problem badawczy. Eksploracja naukowa tego problemu może zaś spowodować korzystne efekty w zarządzaniu rozwojem nowych produktów w wymiarze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym.

Z tego względu przyjęto, że zasadniczym celem pracy jest ocena mediującej funkcji twórczości w zakresie oddziaływania wiedzy rynkowej na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa w ramach kształtowania nowych produktów. Ten problem można uznać za istotny, gdyż zarówno wiedza rynkowa, jak i praca twórcza wydają się niezbędnymi składnikami działalności innowacyjnej w warunkach gospodarki rynkowej. Powstawanie udanych nowych produktów wiąże się z każdym z tych składników i dlatego ważne jest poznanie struktury relacji pomiędzy wiedzą rynkową, kreatywnością a wynikami nowego produktu. Dodatkowo w pracy podjęto próbę określenia efektów moderacyjnych w zakresie rozpatrywanej mediacji poprzez zastosowanie moderatora w postaci możliwości wzrostu rynku.

Dążenie do osiągnięcia zasadniczego celu pracy wsparto podjęciem zagadnień bezpośrednio z nim związanych. Biorąc pod uwagę tematykę pracy – dotyczącą zarządzania rozwojem nowych produktów w przedsiębiorstwie i wspomnianych związków pomiędzy wiedzą rynkową, aktywnością twórczą a wynikami osiąganymi w zakresie tego rozwoju – przyjęto, że problematykę badawczą pracy będzie wyznaczał zestaw czterech następujących pytań badawczych:

1. Jakie są podstawy teoretyczne zarządzania kształtowaniem nowych produktów w przedsiębiorstwie?
2. Jaka wiedza rynkowa jest potrzebna na poszczególnych etapach procesu kształtowania nowych produktów?
3. Jakie są potencjalne aktywności twórcze na poszczególnych etapach procesu kształtowania nowych produktów?

4. Jakie są efekty oddziaływania wiedzy rynkowej na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa w ramach kształtowania nowych produktów poprzez twórczość w świetle badania empirycznego?

Przyjęcie pierwszego problemu badawczego wynika stąd, że kwestia ram teoretycznych zarządzania kształtowaniem nowych produktów jest do pewnego stopnia problemem otwartym. Okazuje się bowiem, że w książkach i podręcznikach poświęconych zarządzaniu nowymi produktami brakuje wskazania podstaw teoretycznych tej działalności, co można zauważyć zarówno w sztanदारowych podręcznikach zagranicznych (np. Cooper, 2017; Crawford, Di Benedetto, 2011; Garcia, 2014; Kahn, 2001), jak i w piśmiennictwie krajowym (np. Dąbrowski, 2009; Rutkowski, 2007; Sojkin, 2003c; Sosnowska, 2003). Podwaliny teoretyczne przygotowania nowych produktów są nieco rozproszone i przedstawione niekompletnie. Ta swego rodzaju luka badawcza została już zasygnalizowana przez H. Evanschitzky'ego i in. (2012) oraz C.H. Locha i S. Kavadiasa (2008, s. 1). Obecnie natomiast w artykułach naukowych dotyczących tematyki kształtowania nowych produktów w przedsiębiorstwach, publikowanych w renomowanych czasopismach, można znaleźć odwołania do określonych ujęć teoretycznych – chociażby dlatego, że jest to jedno z merytorycznych wymagań stawianych przez te czasopisma. W tych opracowaniach w postaci ram teoretycznych coraz częściej przywoływane są ujęcie zasobowe organizacji i perspektywa zdolności dynamicznych (np. Henard, McFadyen, 2012; Pavlou, El Sawy, 2011). Zdaniem autora te odwołania do wspomnianych ujęć teoretycznych są trafne i można je potraktować jako swego rodzaju zwiastuny ukonstytuowania się podwalin teoretycznych zarządzania kształtowaniem nowych produktów. W związku z tym w niniejszej pracy uwaga została skupiona zarówno na teorii zasobowej, jak i na koncepcji zdolności dynamicznych jako potencjalnych ramach teoretycznych zarządzania rozwojem nowych produktów w przedsiębiorstwie, co też starano się merytorycznie uzasadnić w rozdziale drugim.

Postawienie kolejnych dwóch problemów badawczych – drugiego i trzeciego – stanowi konsekwencję ujęcia w monografii zarówno wiedzy rynkowej, jak i twórczości jako istotnych czynników składających się na mechanizm mediacji, będący przedmiotem pracy. Przyjęto, że treścią tych problemów jest określenie potrzebnej wiedzy rynkowej (w zakresie drugiego problemu) i wskazanie potencjalnych aktywności twórczych (w zakresie trzeciego problemu), które wynikają z analizy przebiegu procesu kształtowania nowych produktów. Zauważono, że w fachowej literaturze brakuje podjęcia każdego z tych zagadnień. W nawiązaniu do drugiego problemu badawczego można wskazać pozycje, które świadczą o tym, że problematyka wiedzy, w tym rynkowej, w kontekście nowych produktów była już podejmowana (np. Atuahene-Gima, Wei, 2011; Brdulak, 2005; De Luca, Atuahene-Gima, 2007; Ferreras-Méndez i in., 2015; Li, Calantone, 1998; Lin i in., 2012; Zhang i in., 2015), jednak te prace nie skupiały się na identyfikacji wiedzy rynkowej potrzebnej na poszczególnych etapach procesu rozwoju nowych produktów. Skoncentrowanie się na wiedzy rynkowej wynika z dużego aktualnie znaczenia wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami (Fazlagić, 2014, s. 13; Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 11–15;

Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 16–19; Mazur i in., 2008, s. 15–16; Morawski, 2006, s. 26; Stańczyk-Hugiet, 2007, s. 7). Obecnie wiedza jest postrzegana jako kluczowy zasób, niezbędny do rozwoju przedsiębiorstw i zarazem taki, który ma duży potencjał w zakresie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze względu na jego unikatowość. Jednocześnie badanie zagadnienia wiedzy rynkowej w kontekście rozwoju nowych produktów stanowi rozszerzenie jednego z nurtów badawczych podejmowanych przez autora, dotyczącego wykorzystania informacji rynkowej w ramach tego rozwoju (np. Dąbrowski, 2019b; Dąbrowski, 2009, 2015, 2018).

W odniesieniu do trzeciego problemu badawczego należy zauważyć, że zgodnie z najlepszą wiedzą autora brakuje aktualnie podjęcia kwestii potencjalnych aktywności twórczych na poszczególnych etapach procesu kształtowania nowych produktów. Pomimo pojawiania się publikacji wiążących ze sobą kształtowanie nowych produktów i twórczość (Bolanos, 2018; Garcia, 2014; Goldenberg, Mazursky, 2002) nie znaleziono pozycji poświęconej temu zagadnieniu. Jest to natomiast problem ważny, gdyż w naturalny sposób wiąże się z zarządzaniem kształtowaniem nowych produktów. W nawiązaniu do modelu T.M. Amabile i M.G. Pratta (2016) oraz poglądu H. Bienioka (2014) każda działalność innowacyjna opiera się na aktywności twórczej, zatem przedstawienie trzeciego problemu badawczego można uznać za wartościowe. Sama kwestia twórczości w organizacji znajduje już swój wyraz w wielu publikacjach, zarówno krajowych (np. Bieniok, 2014; Bratnicka-Myśliwiec, 2019; Bratnicki i in., 2014a; Brzeziński, 2009; Dyduch, 2013; Jerzyk, 2007; Karpacz, 2011), jak i zagranicznych (np. Amabile, Pratt, 2016; Bilton, Cummings, 2010; Bolanos, 2018; Nakata i in., 2018). Świadczy to o docenianiu pracy twórczej w przedsiębiorstwach, którą można szeroko wykorzystać do osiągnięcia celów działalności gospodarczej ze względu na wysoką wartość i unikatowość efektów takiej pracy.

Uzasadnienie sformułowania czwartego problemu badawczego – dotyczącego oddziaływania wiedzy rynkowej na wyniki osiągane przez nowe produkty poprzez twórczość – podano wcześniej, gdyż odwołuje się on bezpośrednio do uprzednio przedstawionego zjawiska mediacji. Wcześniejsze problemy badawcze wynikają z niego, gdyż ujmując on w sobie wiedzę rynkową i twórczość oraz ich związki z wynikami osiąganymi przy kształtowaniu nowych produktów. Powiązania te znajdują merytoryczne uzasadnienie w ramach określonych ujęć teoretycznych – o czym jest mowa głównie w rozdziale czwartym – i są przedmiotem własnego badania empirycznego.

Praca ma charakter zarówno teoretyczny, jak i empiryczny. Do osiągnięcia przyjętych celów wykorzystano szereg metod, narzędzi i technik, między innymi: badania literatury, systematyczną analizę procesu rozwoju nowych produktów, badanie sondażowe i metody statystyczne. Badania literatury dotyczyły głównie analizy piśmiennictwa krajowego i zagranicznego w zakresie: kształtowania nowych produktów, istoty wiedzy rynkowej i twórczości, kształtowania nowych produktów w różnych ujęciach teoretycznych, w tym według podejścia zasobowego i koncepcji zdolności dynamicznych przedsiębiorstw. Analizę systematyczną zastosowano z jednej strony do określenia potrzebnej wiedzy rynkowej w procesie kształtowania nowych produktów, z drugiej zaś – do ustalenia potencjalnych

aktywności twórczych właściwych temu procesowi. Metodę sondażu wykorzystano w badaniu empirycznym, w ramach którego pomiar kluczowych konstruktów oparto na koncepcji zmiennej ukrytej (*latent variable*). Z kolei metodami statystycznymi posłużono się przy opracowaniu wyników badania empirycznego, w którym zastosowano głównie confirmacyjną analizę czynnikową, wielogrupową confirmacyjną analizę czynnikową, wnioskowanie statystyczne, analizę głównych składowych i modele równań strukturalnych. W tym ostatnim przypadku wykorzystano model wielu równoległych mediatorów w ramach modelu mediacyjnego i procedurę porównań wielogrupowych w odniesieniu do modelu moderowanej mediacji.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. W rozdziale pierwszym skupiono się na wyjaśnieniu istoty kluczowych pojęć, które są stosowane w monografii. Do tej kategorii zaliczono następujące terminy: produkt, nowy produkt, proces rozwoju nowego produktu, wiedza rynkowa i twórczość. W celu wyjaśnienia tych pojęć posłużono się badaniem krajowej i zagranicznej literatury. Są to pojęcia odmienne i dlatego też ten rozdział nie jest jednorodny pod względem tematycznym. Mimo że omawiane w nim terminy nie są nowe i niejednokrotnie były już dyskutowane w fachowej literaturze, to jednak ich wyjaśnienie uznano za konieczne, gdyż w ten sposób określono podstawowe pojęcia, które są używane w pracy.

Rozdział drugi poświęcono przygotowaniu teoretycznej podbudowy kształtowania nowych produktów w przedsiębiorstwie. Odwołuje się on bezpośrednio do pierwszego problemu badawczego. W tym rozdziale najpierw zaprezentowano wybrane perspektywy teoretyczne mogące służyć jako ramy teoretyczne kształtowania nowych produktów w przedsiębiorstwie. Następnie szerzej omówiono podstawy podejścia zasobowego i koncepcji zdolności dynamicznych, gdyż te dwie perspektywy przyjęto jako podwaliny teoretyczne pracy. Potem omówiono kluczowe zasoby i przedstawiono kwestię zdolności dynamicznych w rozwoju nowych produktów.

Trzeci rozdział posłużył do udzielenia odpowiedzi w odniesieniu do drugiego i trzeciego problemu badawczego. Jego celem jest z jednej strony ustalenie wiedzy rynkowej potrzebnej na każdym z etapów procesu rozwoju nowych produktów, z drugiej zaś określenie potencjalnych aktywności twórczych odpowiadających każdemu etapowi tego procesu. Do osiągnięcia tego celu zastosowano systematyczną analizę procesu kształtowania nowych produktów, w rozbiciu na poszczególne jego fazy i etapy. Tę analizę przeprowadzono w kontekście autorskiej perspektywy badawczej, której istotę stanowi uznanie, że nadrzędnym celem rozwoju nowego produktu jest wprowadzenie na rynek nowego produktu, który będzie stanowił podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W związku z tym analizę rozpatrywanego procesu prowadzono przy dwóch założeniach. Pierwsze z nich dotyczy ujęcia kwestii planowania przewagi konkurencyjnej w całym procesie rozwoju nowego produktu, drugie zaś – jednoczesnego kształtowania nowego produktu i jego modelu biznesu (nazywane jest w pracy ujęciem holistycznym). Zdecydowano się na podjęcie dwóch problemów badawczych – drugiego i trzeciego – niejako równolegle, gdyż rozwiązanie każdego z nich wymagało merytorycznej analizy tego

samego zjawiska, to znaczy procesu kształtowania nowych produktów. W konsekwencji osiągnięte wyniki, w zakresie zarówno potrzebnej wiedzy rynkowej, jak i potencjalnych aktywności twórczych, zaprezentowano na ośmiu analogicznych rysunkach, z których każdy dotyczy danego etapu procesu rozwoju nowych produktów.

Rozdział czwarty poświęcono czwartemu problemowi badawczemu. Jego podstawowym celem jest zaprezentowanie przebiegu i wyników badania empirycznego, dotyczącego testowania rozpatrywanego zjawiska mediacji (tzn. oddziaływania wiedzy rynkowej na wyniki osiągane w trakcie kształtowania nowych produktów poprzez twórczość). Przedstawiono w nim też wyniki odnoszące się do zjawiska moderowanej mediacji, w którym rozpatrywany mechanizm mediacyjny jest moderowany możliwościami wzrostu rynku. Najpierw wyprowadzono hipotezy badawcze i zaprezentowano graficznie model teoretyczny rozpatrywanego zjawiska mediacji. Następnie zaprezentowano metodykę badania empirycznego. W zakresie tej metodyki omówiono: postępowanie w ramach badania sondażowego przeprowadzonego w populacji krajowych przedsiębiorstw wysokiej i średnio-wysokiej techniki, sposób pomiaru zmiennych ujętych w badaniu z wykorzystaniem koncepcji zmiennej ukrytej, metody analizy danych z zastosowaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej i modeli równań strukturalnych. Rozdział kończy się zaprezentowaniem wyników otrzymanych w badaniu empirycznym i ich omówieniem w odniesieniu do zarówno modelu mediacyjnego, jak i modelu moderowanej mediacji.

Celem rozdziału piątego jest syntetyczne przedstawienie wyników uzyskanych w pracy. Podjęto w nim próbę powiązania ze sobą zalet szkoły zasobowej i koncepcji zdolności dynamicznych w ramach kształtowania nowych produktów. Znalazło to wyraz między innymi we wskazaniu przykładowych kluczowych zasobów w odniesieniu do poszczególnych rodzajów zdolności dynamicznych. Zaprezentowano także w syntetyczny sposób potrzebną wiedzę rynkową i potencjalne aktywności twórcze w poszczególnych fazach procesu rozwoju nowych produktów. W zakresie aktywności twórczych wyróżniono te dotyczące bezpośrednio produktu i pozostałe. W tym rozdziale zawarto też wnioski z badania empirycznego – zarówno teoretyczne, jak i praktyczne.

Tematyka niniejszej monografii osadzona jest w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w pracy podjęto bowiem problematykę wyjaśnienia osiągania przez przedsiębiorstwo pożądaných rezultatów (np. przewagi konkurencyjnej, wyników handlowych nowych produktów) na podstawie rozwoju nowych produktów. Uwaga została skupiona na produktach materialnych kierowanych zarówno do konsumentów, jak i do organizacji. Wśród czynników warunkujących pożądanę wyniki przedsiębiorstw uwzględniono rodzaje potrzebnej wiedzy rynkowej i potencjalne aktywności twórcze w rozwoju nowych produktów. Natomiast na podstawie badania empirycznego podjęto próbę odkrycia pewnych mechanizmów mediacyjnych i moderacyjnych, które pojawiają się w zakresie oddziaływania wiedzy rynkowej oraz dwóch kluczowych wymiarów twórczości nowego produktu (nowości i użyteczności) na jego wyniki handlowe. Z tego względu praca stanowi swego rodzaju wgląd w problematykę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w obszarze kształtowania nowych produktów. O przyjęciu perspektywy menedżerskiej

świadczy też oparcie podjętych rozważań na dwóch ważnych koncepcjach nauk o zarządzaniu, to znaczy szkole zasobowej i koncepcji zdolności dynamicznych organizacji. Ponadto podstawowe pojęcia stosowane w pracy są kategoriami zarządczymi, jak na przykład: przedsiębiorstwo, proces kształtowania nowych produktów, model biznesu, wiedza rynkowa i aktywności twórcze pracowników zaangażowanych w kształtowanie nowych produktów, przewaga konkurencyjna, wyniki handlowe nowego produktu. W konsekwencji uzyskane wyniki i wnioski z pracy, w wymiarze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, dotyczą zarządzania kształtowaniem nowych produktów w przedsiębiorstwie.

\*\*\*

W tym miejscu dziękuję osobom, które pomogły mi lub też wspomagały mnie przy pisaniu pracy. Jestem bardzo wdzięczny przedsiębiorstwom, które wzięły udział w badaniu sondażowym, w szczególności Kierownictwu, które wyraziło zgodę na uczestnictwo w badaniu, i Osobom bezpośrednio odpowiadającym na pytania kwestionariusza. Bez ich udziału nie byłoby możliwe uzyskanie niezbędnych danych i opracowanie wyników badania empirycznego. Szczególnie serdeczne podziękowania kieruję do Recenzentów wydawniczych monografii, Pani Profesor Ewy Jerzyk oraz Pana Profesora Wojciecha Dyducha, za ich trud włożony w przygotowanie recenzji i cenne uwagi oraz wskazówki, które wpłynęły na obecny kształt pracy. Gorące podziękowania należą się moim najbliższym – Żonie oraz Dzieciom. Wsparcie i tolerancja mojej Żony stanowiły dla mnie wielką podporę, Dzieciom zaś dziękuję serdecznie za ich trud i pomoc w przygotowywaniu wysyłek w ramach ankiety pocztowej skierowanej do przedsiębiorstw. Czas spędzony wspólnie z Dziećmi na przygotowywaniu wysyłki podstawowej i kolejnych monitów – nieraz umiłony ich obozowymi piosenkami – wspominam szczególnie ciepło.