

Ewa Mroczek

Dokąd zmierza współczesny marketing

Wydaje się, że paradygmat klasycznego marketingu – marketing-mix – stracił dzisiaj nieco na swym znaczeniu, przynajmniej dla tych przedsiębiorstw, które traktują swoje otoczenie jak „żywy system”¹⁾.

W warunkach, gdy rynki tracą swą stabilność procesy substytucyjne i wzrost nasycenia rynku następuje w niespotykanym dotychczas tempie, trudno jest o przejrzystość sytuacji i wiarygodną, „pewną” informację. Management przedsiębiorstwa jest zmuszony do podejmowania coraz nowych decyzji i ciągłych korektur wybranych strategii.

Coraz większa liczba konsumentów aktywnie uczestnicząca w procesach produkcyjnych (np. w formie kooperacji czy klubów produkcyjnych) oraz zmiany społeczne, powodują zacieranie się wyraźnej granicy między konsumentem i producentem. Konieczna jest integracja producenta z otoczeniem.

Trend rozwoju własnych środków przekazu po stronie konsumentów²⁾, uzupełniony zjawiskiem wzrastającej fragmentaryzacji społeczeństwa, zanikiem systemu ogólnie obowiązujących norm, jasnych wzorców postępowania czy też długofalowych koncepcji stylu życia, prowadzi do coraz większego różnicowania się konsumentów, którzy oczekują coraz częściej czegoś innego. Zmieniające się otoczenie powoduje, że potrzebne są nowe koncepcje, nowy sposób myślenia. W przyszłości marketing nie będzie już mógł funkcjonować jako liniowy instrument zbytu, lecz musi być pojmowany jako globalne narzędzie zarządzania.

W literaturze przedmiotu dyskutowane są rozmaite koncepcje marketingu jako „cudowne środki” mające zapewnić sukces przedsiębiorstwu. Wśród nich wymienić należy np.: *mikro marketing*, *maxi marketing*, *database marketing*, *new marketing*, *wrap-around marketing*, *value-added marketing*, *relationship marketing* i inne (por. tabela 1.). Mi-

mo różnorodności przesłanek wymienionych koncepcji, wszystkie opierają się na jednym z dwóch komponentów: kładą nacisk na postrzeganie i traktowanie konsumenta jako indywiduum lub opierają się na stwierdzeniu, że należy koncentrować się bardziej na rozwoju i udoskonalaniu dotychczasowych produktów (usług) i koncepcji niż szukać zupełnie nowych rozwiązań.

Koncentracja na pojedynczym konsumentcie, bezpośredni kontakt z nim oraz jego integracja z przedsiębiorstwem, oparta na rozwijaniu i umacnianiu długotrwałych powiązań, wydają się być wyznacznikami przyszłych trendów w marketingu. Coraz większą rolę będą przy tym odgrywały takie wartości, jak: unikalność, zróżnicowanie, pluralizm, wrażliwość wszystkich i każdego z osobna³⁾. To zindywidualizowanie marketingu przejawiać się będzie, zdaniem Rappa i Collinsa, w odejściu od nieznanych, anonimowych grup odbiorców, obsłudze każdej niszy rynkowej, indywidualnym dialogu z klientem zamiast monologu reklamy, w budowaniu wzajemnych więzi i kontaktów międzyludzkich (np. klubów konsumentów) oraz w bezpośrednich kanałach dystrybucji⁴⁾. Lata 90. będą więc należały do konsumentów.

Rozwój techniki komputerowej spowodował, że wolność wyboru wśród ogromnej masy produktów i usług jest prawie nieograniczona. W rezultacie powstaje nowy model marketingu: na miejsce marketingu typu „jeszcze więcej zaangażowania”, który sterowany był do tej pory tylko przez liczby sprzedaży i zysku, wchodzi marketing oparty na wiedzy i doświadczeniu. Potrzebne są ciągle nowe informacje o rozwiązaniach technicznych, konkurentach, konsumentach, możliwych technologiach, które mogłyby zmienić dotychczasowe pole działania, o własnej organizacji, jej mocnych i słabych stronach. Wykorzystując te

informacje zadaniem marketingu staje się:⁵⁾

- włączenie konsumentów w proces rozwoju nowych produktów,
- wykorzystanie własnej wiedzy o kanałach dystrybucji i rynkach, w celu identyfikacji i opanowywania nowych nisz rynkowych,
- rozbudowa infrastruktury składającej się z dostawców, handlarzy, kooperantów i odbiorców, w celu zabezpieczenia technologicznej przewagi nad konkurencją i poprawy image przedsiębiorstwa.

Należy przy tym pamiętać, że suma wiedzy poszczególnych jednostek nie stanowi jeszcze wiedzy organizacji⁶⁾. Uczenie się i zdobywanie doświadczenia w procesie wzajemnego oddziaływania i kształtowania więzi między rynkiem i przedsiębiorstwem jest najlepszą, i jak stwierdza O. Sutrich, być może nawet jedyną gwarancją na to, że przedsiębiorstwo będzie odnosiło sukcesy w długim okresie⁷⁾.

W czasach, gdy rynki zasypywane są masą produktów, przedsiębiorstwa nie mogą już liczyć na wierność swoich odbiorców. Aby konsumentów bardziej związać z przedsiębiorstwem nie wystarczy już – jak sądzi Mc Kenna – trochę więcej marketingu, musi to być marketing inny jakościowo, pozwalający na integrację konsumenta z przedsiębiorstwem i zbudowanie długotrwałych więzi z nim⁸⁾. Cel ten można osiągnąć, zdaniem Shapiro i Slywotzky’ego, dokonując strategicznych inwestycji marketingowych, poprzedzonych wszechstronną analizą wewnętrzną i zewnętrzną uwarunkowań otoczenia oraz umiejętnym wyborem docelowych rynków działania. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa wydają się rozumieć nowe zasady gry. Większość nadal wydaje miliardy na reklamę i inne środki promocji, wychodząc z założenia, że wzrost sprzedaży wymaga zwiększonych środków na reklamę. Traktują przy tym marketing jako instrument

Tabela 1. Nowe koncepcje marketingu

Koncepcja	Definicja	Autor
1. <i>Micro marketing</i>	Prawidłowo zastosowany marketing przemawia do konsumenta osobiście, traktując go jako indywidualum.	Schlossberg (1992)
2. <i>Maxi marketing</i>	Bezpośredni kontakt, dialog i powiązania z indywidualnym potencjalnym i rzeczywistym konsumentem prowadzą do wzrostu ogólnej sprzedaży i wierności marce produktu.	Rapp i Collins (1990)
3. <i>Database marketing</i>	Wykorzystanie techniki komputerowej pozwala na traktowanie szerokiego audytorium konsumentów jak pojedynczego odbiorcy, dając możliwość osobistej komunikacji z nim.	Davis (1992)
4. <i>New marketing</i>	Nowy paradygmat marketingu odrzuca maksymę „trochę więcej marketingu” w celu zwiększenia sprzedaży. Jego główne wyznaczniki to wiedza i doświadczenie. Zadaniem marketingu jest wyznaczenie drogi zmierzającej do integracji konsumenta z przedsiębiorstwem i zbudowania długotrwałych więzi między nim a firmą.	Mc Kenna (1991)
5. <i>Wrap-around marketing</i>	Dwa podstawowe problemy w marketingu to: pozyskanie nowych odbiorców, a następnie ich utrzymanie. Tradycyjnie, większość fachowców marketingu zajmowała się dotychczas tylko pozyskiwaniem nowych grup konsumentów. Podstawowym jednak zadaniem powinna być koncentracja na utrzymaniu więzi z dotychczasowym klientem.	Kotler (1992)
6. <i>Value-added marketing</i>	Koncentracja na rozwoju i ulepszeniu istniejących już produktów i koncepcji przynosi większe korzyści niż lansowanie całkiem nowych rozwiązań.	Nilson (1992)
7. <i>Relationship marketing</i>	<i>Relationship marketing</i> rozpatruje problem pozyskiwania konsumentów i ich zintegrowania z przedsiębiorstwem jako wzajemnie warunkujące się procesy.	Christopher Payne, Ballantyne (1992)
8. <i>Neo-marketing</i>	Podstawową regułą jest złamanie starych reguł.	Cova, Svanfeldt (1992)

Źródło: S. BROWN, *Postmodern Marketing?* [w:] „European Journal of Marketing”, nr 4/1993, s. 27.

o charakterze taktycznym, który ma zapewnić chwilowy wzrost udziału w rynku, możliwie szybki wzrost sprzedaży, co w rezultacie prowadzi do krótkotrwałego sukcesu. Tymczasem zbudowanie rzeczywiście trwałych więzi między konsumentem i przedsiębiorstwem nie jest kwestią tygodni czy miesięcy, wymaga inwestycji długoterminowych. Niestety na efekt trzeba nieco poczekać. Ci jednak, którzy traktują wydatki w sferze marketingu jako strategiczną inwestycję w przyszłość, a nie tylko wydatki o charakterze bieżącym, zapewnią sobie przewagę

nad konkurencją i sukces w długiej perspektywie⁹⁾.

Dzisiejsi menedżerowie zapominają często, że konsument nie zawsze jest tą samą osobą: raz jest częścią grupy, to znów funkcjonuje jak indywidualum i działa wbrew wszelkim regułom, kształtuje i łamie wzorce zachowań. To samo odnosi się do rynków. Rynki różnią się między sobą stopniem zróżnicowania interesów konsumentów, stadium rozwoju, aktualnym trendem, „który niczym fala załamuje się i zamienia w tysiące kropel”. Tak było np. z Yuppis — po wysokim popycie

i dużej identyfikacji z określonym produktem nastąpiło nasycenie rynku i zainteresowanie tej grupy zmalało¹⁰⁾.

Naturalnie, krople mogą też zintegrować się w falę. Sprytni marketingowcy próbują wykorzystać to zjawisko i przy użyciu techniki komputerowej są w stanie opracować programy i modele pozwalające na dokładne określenie i konstrukcje takich „fal kupujących”¹¹⁾.

Rozwój stosunków międzyludzkich, systemu powiązań konsumenta z przedsiębiorstwem oraz strategiczne alianse: a więc ludzie i ich interakcje z organizacjami, a nie produkty i przedsiębiorstwa, stoją w centrum zainteresowania marketingu lat 90. Ta nowa orientacja przyjmuje, według Webstera, trójwymiarową postać, obejmując kulturę, strategię i taktykę. Marketing to nie tylko opracowanie wygrywającej strategii i jej implementacja przy użyciu podstawowych instrumentów (*marketing-mix*), stanowi on swoistego rodzaju filozofię, podkreślającą centralną rolę konsumenta. Znajduje to swój wyraz w koncepcji marketingowej przedsiębiorstwa i kształtuje w ten sposób kulturę organizacji¹²⁾.

Nowa orientacja marketingu oznacza też poświęcenie większej uwagi procesom rynkowym i oddziaływaniu na nie. Wymaga to większej otwartości przedsiębiorstwa na rynek — nie tylko wewnętrznego otwarcia się na rynek. Nowa orientacja marketingu wymaga raczej selektywnego zamykania się przed większością „głosów rynku”, przy jednoczesnej percepcji zjawisk, które mogłyby stanowić podstawę długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa. Dlatego też potrzebne jest ciągłe oscylowanie między otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym w ramach wybranego systemu oddziaływań. Pobudza to rzetelną informację i stałą ciekawość. Ta ciągła pulsacja między działaniami zorientowanymi na rynek i w kierunku przedsiębiorstwa wymaga profesjonalnego sterowania. Podstawowym zadaniem marketingu staje się w tych warunkach stworzenie pomostu między rynkiem i organizacją, między poszczególnymi procesami cząstkowymi zachodzącymi na rynku i w przedsiębiorstwie

twie. Sutrich mówi w tym przypadku o tzw. marketingu procesowym¹³).

Dynamiczny przebieg procesów, przy jednoczesnej otwartości na zjawiska zachodzące na rynku, zapewniają odpowiednie struktury w przedsiębiorstwie. Często jednak struktury te okazują się zbyt skostniałe, by stosowanie marketingu przynieść mogło pożądane efekty. Potrzebne jest nowe spojrzenie i zmiana dotychczasowej perspektywy, czasami powołanie do życia nowych struktur i form pracy (np. *Teamwork*). Należy się jednak wystrzeżać zmiany dotychczasowych struktur za wszelką cenę. Tylko formalny zabieg zmian, przy braku wewnętrznej akceptacji i zrozumienia ze strony pracowników, może okazać się bowiem mało skuteczny¹⁴.

Nowe pojmowanie kategorii marketingu przejawia się również w głosach całkowicie negujących potrzebę jego istnienia. Taki pogląd wyraża np. znany niemiecki badacz trendów przyszłościowych G. Gerken. Jego zdaniem, marketing nie jest w stanie sprostać wymaganiom dynamicznie rozwijających się rynków i ciągle zmieniającego się otoczenia. Chce on zastąpić marketing przez interfuzję, którą charakteryzuje jako „*system optymalnej pielęgnacji powiązań*”. Interfuzja jest według niego drogą, zmierzającą do wytworzenia realnych więzi z konsumentem: poprzez udział i przenikanie, przy udziale indywidualnych jednostek i grup. Dopiero w ramach tych więzi dochodzi do stymulacji nowych wartości konsumpcyjnych przez potrzeby odbiorców. Interfuzja wymaga emocjonalnego kierowania. Poprzez prowokacje, konstruktywne konflikty czy socjalne starcia, próbuje się w sposób świadomy doprowadzić do emocjonalnej destabilizacji w psychice konsumentów, której efektem są nowe wzorce odniesienia jako rezultat „manipulacji” grupowej świadomości konsumentów¹⁵. Powstaje jednak pytanie, czy z uwagi na rosnącą świadomość konsumentów, propagowana przez G. Gerkena interfuzja nie jest przypadkiem tylko nową formą manipulacji przy użyciu psychologicznie i społecznie bardziej wyrafinowanych metod?

Wydaje się, że Gerken zapomina

też o tym, iż skuteczne zarządzanie powiązaniem między poszczególnymi partnerami rynku należy również do zadań współczesnego marketingu.

Teoria G. Gerkena nie znalazła jednak posłuchu wśród zachodnich menedżerów. Świadczy o tym zdecydowany trend do przyjęcia przez nich marketingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem¹⁶. W obliczu wyzwań, jakie niosą za sobą lata 90. wielu menedżerów uważa właśnie marketing za najważniejszy instrument zarządzania firmą i rozwiązywania problemów konsumentów. Potwierdzają to również badania W. Fritza¹⁷. Firmy zachodnie nie zamierzają bowiem jeszcze pożegnać się z marketingiem. Obok koncepcji produkcyjno-kosztowej należy on bowiem do najważniejszych elementów koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Orientacja marketingowa wyraża się w praktyce przede wszystkim w bliskości rynku i klienta oraz realizacji strategii marketingowych przy użyciu konkretnych instrumentów.

Fritz przestrzega kadre kierowniczą przed pójściem w ślady teorii G. Gerkena i ograniczenia swojej dotychczasowej działalności marketingowej; wprost przeciwnie — o sukcesie firmy na rynku będzie nadal decydował marketing, nawet jeśli jest on tylko jedną, a nie jedyną drogą poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa na rynku. Uznanie koncepcji marketingowej za podstawę zarządzania przedsiębiorstwem wymaga jednak globalnego podejścia do marketingu. Dzisiejszy marketing nie jest już funkcją, nową kampanią reklamową czy specjalną ofertą miesiąca. Jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. Musi w związku z tym objąć całe przedsiębiorstwo i być realizowany przez każdego pracownika. Jego zadaniem nie może być manipulacja czy przechytrzenie konsumenta, lecz zbudowanie stałych więzi z odbiorcą. Więzy te mogą zbudować tylko lojalność i wiarygodność w stosunku do konsumenta, bowiem marketing lat 90. odnosi się do całego przedsiębiorstwa; całe przedsiębiorstwo, a nie tylko jego dział marketingu, jest odpowiedzialne za marketing.

Dlatego jak twierdzi Mc Kenna „*marketing is everything*”¹⁸. Takie rozumienie współczesnego marketingu wydaje się być jednak jeszcze dość obcym fenomenem dla wielu, również zachodnich, przedsiębiorców i menedżerów.

Przedstawione rozważania nad nowymi kierunkami rozwoju marketingu znajdują niewątpliwie swoje uzasadnienie w dokonujących się zmianach otoczenia, jednakże nowy etap rozwoju marketingu nie oznacza jeszcze całkowitego odejścia od dotychczasowych metod i technik. Klasyczne instrumenty marketingu są i będą nadal pomocne przedsiębiorstwom w realizacji ich koncepcji i strategii. Niewątpliwie rozwiną się jeszcze w przyszłości nowe metody i techniki — już dzisiaj coraz większego znaczenia nabiera np. *Corporate Identity*, obserwujemy też przesunięcie preferencji w dziedzinie badań marketingowych od kryteriów ilościowych ku jakościowym. Nie instrumenty jednak, lecz inne spojrzenie na konsumenta i otoczenie zdecyduje o nowej drodze marketingu, zmierzającej do:

- odejścia od dotychczasowej, instrumentalnej jednowymiarowości,
- odejścia od czystej orientacji grup docelowych w kierunku indywidualnego konsumenta,
- większego uwzględniania interesów, uczuć, motywów i stylów życia konsumentów,
- rozwoju sieci powiązań horyzontalnych i wertykalnych między różnymi uczestnikami rynku oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach strategicznych aliansów (*marketing networks*),
- rozwoju i doskonalenia specjalistycznych systemów informacyjnych w zakresie marketingu (MAIS),
- uwzględniania podstawowych trendów zmian społecznych w koncepcjach i strategiach¹⁹.

Co oznaczają te nowe trendy w marketingu dla polskich przedsiębiorstw? Jest zrozumiałe, że polskie firmy dopiero uczą się stosować marketing w praktyce, bo przyjęta koncepcja gospodarki rynkowej — prymat konsumenta (nawet z niezbyt pełną kieszenią, a może właśnie dlatego?) nad producentem każe im ten marketing oglądać ze wszystkich

stron i starać się z niego skorzystać. Powstaje przy tym pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa nie powinny skorzystać z najnowszych osiągnięć w dziedzinie marketingu, przechodząc od razu do stosowania bardziej skomplikowanych koncepcji i strategii? Wydaje się, że nie jest to najlepsze rozwiązanie. Stosowanie nowoczesnego marketingu w praktyce zakłada bowiem dokładną znajomość podstawowych jego instrumentów, metod i technik oraz profesjonalną działalność w tej dziedzinie. Zdobywanie potrzebnej wiedzy i doświadczenia w tym zakresie wymaga jednak czasu.

Polskie przedsiębiorstwa mogą jednak i powinny zastanowić się nad filozoficznymi zasadami marketingu oraz gradacją wartości etycznych. Często bowiem w praktyce sukces, a nie zasady moralne i etyczne są podstawą podejmowanych działań, w myśl reguły: moralne i dobre jest tylko to, co przynosi korzyści, reszta się nie liczy. Powinniśmy wreszcie ostro i wyraźnie dostrzegać tkwiące w marketingu zagrożenia odnoszące się zwłaszcza do jednostronnego modelowania postaw jednostek i zbiorowości. Nie pozwólmy, by marketing przemienił ludzi w roboty, pozabawione własnego „ja”.

Ewa Mroczek

PRZYPISY

- 1) Por. O. SUTRICH, *Prozessmarketing anstelle des Mix* [w:] „Harvard Business Manager”, nr 1/1994, s. 118.
- 2) Rozwój nowej kultury środków masowego przekazu: „telekomunikacji” oraz procesy przemieszczania się wzorców wiarygodności informacji w kierunku konsumenta dają mu możliwość indywidualnego kształtowania procesów komunikacyjnych. Konsument staje się nadawcą i odbiorcą informacji w jednej osobie. Nowe elektroniczne środki przekazu (*do-it-yourself media*), np. *mailbox-systemy*, pozwalają na formułowanie we własnej sieci komunikacyjnej takich informacji, które odpowiadają danej sytuacji i są „rzetelne”. Jest to *do-it-yourself* manipulacja, wyrażająca się w maksymie: „najbardziej wierzę własnej manipulacji”. Por. G. GERKEN, *Abschied vom Marketing*, Duesseldorf 1990, s. 113.
- 3) Por. S. BROWN, *Postmodern Marketing?* [w:] „European Journal of Marketing”, nr 4/1993, s. 26.

- 4) Szerzej patrz: S. RAPP, T. COLLINS, *The Great Marketing Turnaround: The Age of the Individual and How to Profit from It*, New York 1990.
- 5) Por. R. Mc KENNA, *Marketing is Everything* [w:] „Harvard Business Review”, Vol. 69, January/February 1991, s. 80.
- 6) Szerzej patrz: P. M. SENGE, *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organisation*, New York 1990.
- 7) Por. O. SUTRICH, op. cit., s. 125.
- 8) Por. R. Mc KENNA, op. cit., s. 80.
- 9) Por. A. J. SLYWOTZKY, B. P. SHAPIRO, *Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zaeHLT, nicht die schnelle Mark* [w:] „Harvard Business Manager”, nr 2/1994, s. 86 i następne.
- 10) Por. R. Mc KENNA, op. cit., s. 83.
- 11) Ibidem.
- 12) Por. F. E. WEBSTER, *The Changing Role of Marketing in the Corporation* [w:] „Journal of Marketing”, October 1992, s. 7 i następne.
- 13) Idea marketingu procesowego wywodzi się z teorii systemów i nauki o zarządzaniu procesami. Wychodząc z założenia, że przedsiębiorstwa to systemy socjalne, będące częścią ogólnego systemu, jakim jest otoczenie zewnętrzne, każde z nich może być uznane za część wielu różnych podsystemów, z którymi chce współżyć. Rola marketingu procesowego sprowadza się do takiego powiązania organizacji i rynku z celami przedsiębiorstwa, by zapewnić mu w długiej perspektywie sukces rynkowy. Por. O. SUTRICH, op. cit., s. 119 i następne.
- 14) Ibidem.
- 15) Por. G. GERKEN, op. cit., s. 14.
- 16) Szerzej patrz: F. E. WEBSTER, *Rediscovering the Marketing Concept* [w:] „Business Horizons”, May/June 1988, ss. 29–39 oraz L. SCHOLZ, *Maerkte im Umbruch. Welche Rolle spielt das Marketing* [w:] „Absatzwirtschaft”, numer specjalny, Oktober 1990, ss. 20–40.
- 17) Por. W. FRITZ, *Marktorientierte Unternehmensfuehrung und Unternehmenserfolg* [w:] „Marketing”, ZFP, Heft 4/1993, s. 237 i następne.
- 18) Por. R. Mc KENNA, op. cit., s. 83.
- 19) Por. H. G. LETTAU, *Ganzheitliches Marketing*, Landsberg/Lech 1990, s. 169 oraz W. PEPELS, *Handbuch Moderne Marketingpraxis, Teil 1: Die Strategien im Marketing*, Duesseldorf/Wien/New York/Moskau 1993, ss. 37–39.

Autorka jest pracownikiem Instytut fuer Mittelstandsforschung Uniwersytetu w Mannheim.

Modele przedsiębiorstwa innowacyjnego (II)

cd. ze str. 17

Na płaszczyźnie mikroekonomicznej (przedsiębiorstwa) obejmuje on obszar wyboru ekonomicznego, rodzaj decyzji rozwojowych, alternatywne funkcje celu przedsiębiorstwa, wariantowanie projektów innowacyjnych, podzielność czynników produkcji, funkcję produkcji, strukturę kosztów itp. Elementami rachunku ekonomicznego są każdorazowo: pomiar, porównanie i ocena. Modele efektywności wymagają zrelatywizowania do funkcji celu przedsiębiorstwa, typu innowacji, rodzaju efektu inicjującego i sposobu wdrożeń wyrobu do produkcji. Powinno się je połączyć ze stroną jakościową tego procesu, uwarunkowaniami rynkowymi oraz trendami występującymi w rozwoju nauki i techniki.

Władysław Janasz

PRZYPISY

- 1) A. H. JASIŃSKI, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992, s. 13.
- 2) Por. S. MARCINIAK, T. OBRĘBSKI, *Formułowanie polityki postępu naukowo-technicznej*, Ośrodek Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1993, s. 25.
- 3) J. SCHMOOKLER, *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1966, s. 37.
- 4) Zob. m.in. R. R. NELSON, *The Economics of Invention: A Survey of the Literature*, „The Journal of Business”, kwiecień 1959, ss. 101–127.
- 5) W. D. NORDHAUS, *Innowacje, wzrost i dobrobyt*, Postęp techniczny w ujęciu teoretycznym, PWN, Warszawa 1976, ss. 68–69.
- 6) Por. A. H. JASIŃSKI, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., ss. 15–16.
- 7) B. ILECZKO, *Niektóre elementy współczesnej wiedzy o innowacjach na tle piśmiennictwa zachodniego*, PWN, Warszawa–Łódź 1982, s. 32.
- 8) A. FRANCIAK, A. POCZTOWSKI, *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1991, s. 17.
- 9) Zob. *Wspólnoty Europejskie. Stowarzyszenie Polski ze Wspólnotami Europejskimi*. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1993.
- 10) Zob. S. NAHOTKO, *Rachunek ekonomiczny w modelowaniu efektywności procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej. Seria monografie nr 25, Wrocław 1992, ss. 78–87.

Autor jest profesorem w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.