

Bogumiła Smolorz*

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

*„Podstawą życia w dzisiejszym świecie jest zaufanie.
W obliczu braku zaufania żadne społeczeństwo
nie może się rozwijać a w kategoriach czysto
biznesowych zaufanie jest naszym
najcenniejszym aktywem”*

Paul Palman

Prezes firmy Unilever

KIERUNKI I DETERMINANTY ROZWOJU INNOWACJI MARKETINGOWYCH W ZRÓWNOWAŻONYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

W XXI wieku działalność marketingowa polskich przedsiębiorstw powinna być zorientowana nie tylko aspekty ekonomiczne i społeczne, ale i ekologiczne. Prowadzenie w przedsiębiorstwach tak zorientowanej działalności powinno wynikać z niżej wymienionych przyczyn:¹

- wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa na świecie, w szczególności młodego pokolenia, które zaczyna doceniać powagę sytuacji i nie są mu obojętne zagadnienia ochrony środowiska. Pokolenie to ma poczucie nieuchronności takich działań, szczególnie przy planowanym wzroście poziomu i jakości życia w zdrowym środowisku;
- rosnącej ilości regulacji i aktów prawnych dotyczących eksploatacji środowiska naturalnego;

* **Bogumiła Smolorz** – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, wykładowca Wyższej Szkoły Bankowej – Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, oraz długoletni, dyplomowany nauczyciel Zespołu Szkół Technicznych nr 1 im. Wojciecha Korfańtego w Chorzowie. Autorka licznych artykułów naukowych z dziedziny zarządzania i ekonomii.

¹ B. Smolorz, *Doskonalenie instrumentów ekomarketingu-mix w przedsiębiorstwach w warunkach zrównoważonego rozwoju*, w: *Marketingowe i logistyczne determinanty rozwoju organizacji*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2010, s. 156.

- zwiększenia społecznego nacisku na poprawę jakości środowiska i rosnących wymagań ekologicznych klientów, którzy stają się coraz bardziej wrażliwi na sprawy środowiska. Okazuje się nawet, że są oni skłonni płacić za pewnego rodzaju produkty więcej pod warunkiem, że będą one przyjazne dla środowiska.
- malejącego znaczenia i wartości technologii oraz produktów nieuwzględniających wymogów środowiskowych, rosnącego znaczenia natomiast tych, które stawiają za cel dbałość o stan środowiska, zyskując w ten sposób większe możliwości w konkurencji przemysłowej;
- dostosowania do wymagań europejskiego rynku, na którym nie ma możliwości sprzedaży produktów nieodpowiadających normom ochrony środowiska. W ciągu ostatnich kilku lat rynek ten (szczególnie w Unii Europejskiej) nieustannie dąży do wyeliminowania produktów i opakowań szkodliwych dla środowiska, a przez to wymusza zmiany działalności przedsiębiorstw w tym zakresie;
- poszerzenia działań istotnych dla osiągnięcia zysku i uzyskania przewagi konkurencyjnej na zajmowanych przez przedsiębiorstwa rynkach poprzez tworzenie i utrzymanie przyjaznych stosunków z otoczeniem-public relations.

Mając na uwadze przedstawione wyżej procesy i zjawiska przedsiębiorcy zobligowani są do wprowadzenia marketingu zrównoważonego zwanego też bardzo często w literaturze przedmiotu zielonym marketingiem, ekomarketingiem, czy też marketingiem ekologicznym². Tego rodzaju marketing jest marketingiem przyjaznym środowisku przyrodniczemu i społecznemu, który sprzyja zrównoważonemu przedsiębiorstwu³. Wiele przedsiębiorstw, które obecnie decyduje się na realizację podejścia proekologicznego swojej działalności marketingowej, traktuje to jako korzystny kierunek innowacyjnego rozwoju, który przyczyni się do tworzenia przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku, a nie tylko przymusu wymagającego modyfikacji dotychczasowych zadań.

Celem artykułu jest przedstawienie kierunków ekoinnowacji marketingowych podejmowanych w zrównoważonych przedsiębiorstwach i uwarunkowaniach z tym problemem związanych.

Pojęcie i klasyfikacja innowacji

W dzisiejszych, dynamicznych zmianach zachodzących na rynku przedsiębiorstwa poszukują czynników, które sprzyjałyby dynamicznemu ich rozwojowi i podniesieniu konkurencyjności na globalnym rynku. Takim czynnikiem są

² M. Keck-Wilk, I. Wilk, *Komunikacja z klientem w ramach marketingu ekologicznego*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, s. 298-307.

³ G. Armstrong, Ph. Kotlet, *Marketing*, Warszawa 2015, s. 744.

niewątpliwie innowacje, które są materializowane w przedsiębiorstwach, niezależnie od tego, gdzie zostały zainicjowane⁴.

Według podręcznika Oslo Manual (międzynarodowego podręcznika metodologicznego badań statystycznych innowacji zalecanego w krajach OECD i UE) z 2005 roku przez innowacje należy rozumieć „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem”. W podręczniku tym dokonano też podziału i charakterystyki innowacji na: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe.⁵

„Innowacje produktowe” występują wówczas, gdy organizacja wprowadza na rynek nowe produkty lub usługi bądź dokonuje ich udoskonalenia. Tego rodzaju innowacje mogą dotyczyć:⁶

- nowych wyrobów;
- istotnie ulepszonych wyrobów;
- nowych usług;
- istotnie ulepszonych usług.

Jeżeli organizacja w obrębie procesu produkcji wdraża zmiany dotyczące metod i technik wytwarzania, to mamy wtedy do czynienia z „innowacjami procesowymi”. Innowacje procesowe koncentrują się na wdrożeniu:⁷

- nowych metod wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług;
- ulepszonych metod wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług;
- nowych metod z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, wyrobów i usług;
- istotnie ulepszonych metod z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, wyrobów i usług istotnie ulepszonych;
- nowych metod (systemów) wspierających procesy w przedsiębiorstwie;
- istotnie ulepszonych metod wspierających procesy w przedsiębiorstwie.

Kolejne, powszechnie wdrażane w przedsiębiorstwach innowacje to „innowacje organizacyjne”. Polegają one na wdrożeniu nowych metod organizacyjnych. Tego typu innowacje związane są ze zmianami w procesie zarządzania i realizacji procesu restrukturyzacji, w efekcie czego dochodzi do osiągnięcia w przedsię-

⁴ J. Baruk, *Powszechność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w państwach członkowskich UE*, „Problemy Jakości” 2017, nr 1, s. 3.

⁵ Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, OECD nad Eurostat, 2005, s. 16.

⁶ M. Zastępowski, W. Glabiszewski, K. Liczmańska-Kopcewicz, *Makrootoczenie polskich MŚP w kontekście ich innowacyjności*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 132.

⁷ Tamże, s. 132.

biorstwie szeregu korzyści poprzez, np. poprawę efektywności i skuteczności jego funkcjonowania. Innowacje organizacyjne mogą dotyczyć:⁸

- nowych metod w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania;
- nowego podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników;
- nowych metod organizacyjnych w relacjach z otoczeniem.

Innowacje dotyczące nowych metod w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania polegać mogą na wprowadzeniu:

- przekształceń procesów w firmie;
- filozofii KAIZEN- ciągłego doskonalenia i usprawnienia procesów;
- systemu zarządzania dostawcami (np. MIRP, MRP, MRP1)
- systemu „odchudzania produkcji” (Lean Management);
- systemu zarządzania jakością (np. ISO, TQM, Six Sigma)
- systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM);
- system pomiaru wyników działania.

Natomiast innowacje związane z nowymi metodami zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników koncentrować się mogą na takich obszarach działań, jak:

- wprowadzeniu nowych systemów odpowiedzialności pracowników;
- zmian dotyczących systemu pracy zespołowej;
- decentralizacji zarządzania;
- centralizacji zarządzania;
- połączenia lub podzielenia komórek organizacyjnych;
- usprawnienia systemów szkolenia.

Innowacje organizacyjne polegające na wprowadzeniu nowych metod organizacyjnych w relacjach z otoczeniem koncentrują się w przedsiębiorstwach na:

- zawarciu spółki;
- zawarciu związku-aliansu;
- podwykonawstwie lub zleceniu wykonania zadań innym firmom.

Ostatni rodzaj innowacji stanowią „*innowacje marketingowe*” związane z wdrożeniem nowej metody marketingowej wiążącej się ze znacznymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub opakowaniu, dystrybucji, promocji oraz zastosowanej strategii cenowej. Innowacje te dotyczą:

- znaczących zmian we wzornictwie/koncepcji lub opakowaniu wyrobów lub usług;
- wdrożeniu nowych mediów lub technik promocji produktów (nowe medium, nowy wizerunek, nowe marki produktowe, programy lojalnościowe, public relations);
- nowych metod w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży,

⁸ Tamże, s. 132.

- np. dotyczących: systemy franchisingu, licencji na dystrybucję produktów, sprzedaży bezpośredniej, ekskluzywnej sprzedaży detalicznej, sprzedaży internetowej, nowej koncepcji ekspozycji produktów;
- nowych metod kształtowania cen, co związane może być z wejściem na nowe segmenty rynku, metody korekty cen w zależności od popytu.

Zwrócić należy uwagę na fakt, że w warunkach zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw zachodzi konieczność podejmowania różnorodnych innowacji w przedsiębiorstwach i ponoszenia nakładów na ten cel.

Nakłady na innowacje w krajach Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych

Pozytywnym zjawiskiem zaobserwowanym z większości państw członkowskich Unii Europejskiej jest wzrost odsetka przedsiębiorstw wprowadzających innowacje, co przedstawiono w poniżej tabeli 1.

Tabela 1. Odsetek przedsiębiorstw w krajach UE i Stanach Zjednoczonych w latach 2011-2013 oraz 2012-2014, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację w latach		Różnica 2012-2014: 2011-2013
	2011-2013	2012-2014	
Unia Europejska UE-28	66	72	6
Austria	64	78	14
Belgia	67	73	6
Dania	75	83	8
Finlandia	59	55	-4
Francja	55	69	14
Grecja	58	69	11
Hiszpania	61	72	11
Holandia	62	67	5
Irlandia	70	75	5
Luksemburg	60	78	18
Niemcy	63	72	5
Portugalia	80	75	-5
Szwecja	55	57	2
Wielka Brytania	69	69	0
Włochy	75	74	-1
Bułgaria	56	62	6

Chorwacja	72	80	8
Cypr	64	80	6
Czechy	63	79	16
Estonia	40	44	4
Litwa	44	64	20
Łotwa	61	72	11
Malta	79	79	0
Polska	68	75	7
Rumunia	67	66	-1
Słowacja	71	71	0
Słowenia	67	65	-2
Węgry	42	55	13
Stany Zjednoczone	61	47	-14

Źródło: Innobarometr 2015-The innovation trends at UE enterprises.Report, Flash Eurobarometr 415-TNS Political & Social European Commission, September 2015, p.123 oraz The role of public support in the commercialization of innovation, Report, Flash Eurobarometer 394-TNS- Political & Social European Commission, May 2014, p.13.

Z danych zaprezentowanych w powyższej tabeli wynika, że w większości państw członkowskich Unii Europejskiej nastąpił wzrost odsetka przedsiębiorstw wprowadzających co najmniej jedną innowację w rozpatrywanych okresach z wyjątkiem takich państw, jak: Finlandia (spadek o 4 p.proc.), Portugalia (spadek o 5 p.proc., Włochy (spadek o 1 p.proc.) Rumunii (spadek o 1 p.proc.) i Słowenii (spadek o 2 p.proc.) W kilku krajach takich, jak: Wielka Brytania, Malta, Słowacja odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw utrzymywał się na takim samym poziomie w obu badanych okresach.

Polska w tym rankingu przedstawiona jest jako kraj o rosnącej dynamice innowacyjności. W 2011-2013 odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w naszym kraju wynosił 68 proc., a w latach 2012-2014 wzrósł do poziomu 75proc..Oznacza to, że gospodarka naszego kraju staje się coraz bardziej konkurencyjna wśród krajów Unii Europejskiej.

Tabela 2. Odsetek przedsiębiorstw, które w latach 2012-2014 wprowadziły przynajmniej jedną z następujących rodzajów innowacji

Wyszczególnienie	Liczba Badanych	Rodzaj wprowadzonych innowacji				
		Nowe lub istotne udoskonalone				
		Usługi	Produkty	organizacyjne metody	Strategie marketingowe	Procesy
		W % badanych przedsiębiorstw				
Unia Europejska UE-28	13117	45	42	38	36	32
Austria	503	48	41	39	37	31
Belgia	502	37	43	49	36	36
Dania	501	52	54	38	44	46
Finlandia	501	36	33	21	23	24
Francja	501	41	43	38	35	26
Grecja	500	45	48	43	32	35
Hiszpania	500	45	35	42	32	30
Holandia	500	43	29	28	31	29
Irlandia	504	49	44	42	46	33
Luksemburg	500	55	52	48	40	36
Niemcy	200	40	42	29	31	28
Portugalia	500	54	53	55	46	45
Szwecja	500	33	27	21	25	21
Wielka Brytania	501	48	39	36	37	28
Włochy	500	45	52	44	42	36
Bułgaria	502	38	32	42	26	25
Chorwacja	501	60	46	48	42	51
Cypr	200	51	37	50	39	51
Czechy	500	54	35	38	37	32
Estonia	500	20	15	19	16	24
Litwa	500	38	31	30	22	26
Łotwa	500	38	37	37	26	36
Malta	200	51	48	40	51	43
Polska	500	54	40	36	34	31
Rumunia	500	44	40	40	42	30
Słowacja	501	49	36	31	28	29
Słowenia	500	36	28	31	30	28
Węgry	500	29	31	17	19	17
Stany Zjednoczone	500	32	23	26	26	17

Źródło: Innobarometr 2015-The innovation trends at UE enterprises.Report, Flash Eurobarometr 415-TNS Political & Social European Commission, September 2015, p.123 oraz The role of public support in the commercialization of innovation, Report, Flash Eurobarometer 394-TNS- Political & Social European Commission, May 2014, p.13.

Jak wynika z tabeli 2 najwięcej innowacji w krajach Unii Europejskiej i USA w latach 2012-2014 zostało wdrożonych średnio w usługach 45 proc., następnie w produktach 42 proc., organizacji firmy 38 proc., strategiach marketingowych 36 proc., procesach 32 proc.. W Polsce w analizowanym okresie trend ten miał podobny charakter. Najwięcej wprowadzonych innowacji w naszym kraju dotyczyło usług 54 proc., w dalszej kolejności produktów 40 proc., organizacji firmy 36 proc., strategii marketingowych 34 proc. i procesów 31 proc.

Tabela 3. Udział procentowy przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w latach 2012-2014; 2013-2015 i 2014-2016

Wyszczególnienie	Lata 2012-2014	Lata 2013-2015	Lata 2014-2016	Różnica 2011-2016
Przedsiębiorstwa przemysłowe	18,6	18,0	18,7	+0,1
Przedsiębiorstwa usługowe	12,3	10,6	13,6	+1,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna w latach 2012-2014, 2013-2015 i 2014-2016*. GUS, Warszawa 2017, s. 17.

Z danych statystycznych przedstawionych w powyższej tabeli wynika, że w latach 2014-2016 w stosunku do lat 2012-2014 aktywność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w niewielkim stopniu wzrastała. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw usługowych był większy niż przedsiębiorstw przemysłowych, bo wzrósł o 1,3 proc w latach 2014-2016 w stosunku do lat 2012-2014.

Tabela 4. Udział procentowy przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie wg różnego typu innowacji w latach 2012-2014; 2013-2015 i 2014-2016.

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa Przemysłowe				Przedsiębiorstwa Usługowe			
	Lata				Lata			
	2012-2014	2013-2015	2014-2016	Wielkość zmian 2016-2014: 2012-2014	2012-2014	2013-2015	2014-2016	Wielkość zmian 2016-2014: 2012-2014
Innowacje produktowe i procesowe	7,5	7,2	9,0	1,5	1,4	2,4	1,7	0,3
Innowacje produktowe	1,7	1,8	2,4	0,7	6,8	4,8	6,9	0,1
Innowacje procesowe	2,9	3,0	5,2	2,3	8,4	7,4	10,4	2,0
Innowacje marketingowe	7,6	7,1	9,2	1,6	7,9	6,6	7,2	-0,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna w latach 2012-2014, 2013-2015 i 2014-2016*. GUS, Warszawa 2017, s. 43.

W latach 2014-2016 w stosunku do lat 2012-2014 w największy tempie wzrastał odsetek przedsiębiorstw przemysłowych i przedsiębiorstw usługowych wprowadzających innowacje procesowe odpowiednio o 2,3 p.proc. i 2,0 p.proc.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że dla prawidłowego rozwoju krajui konkurencyjności polskiej gospodarki duże znaczenie będą miały innowacje marketingowe. Innowacje te bowiem decydują o kształtowaniu oferty rynkowej przedsiębiorstw na globalnym rynku, a przez to lepszym zaspokojeniu potrzeb klientów teraz i w przyszłości.

Tabela 5. Udział procentowy przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w latach 2014-2016 wg rodzajów innowacji

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe	Przedsiębiorstwa Usługowe
Znaczące zmiany w projekcie konstrukcji lub opakowaniu wyrobów i usług	4,9	2,9
Nowe media lub techniki promocji produktów	4,9	5,0
Nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży	2,9	3,6
Nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług	3,7	3,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna w latach 2014-2016*, GUS, Warszawa 2017, s. 50.

Analizując innowacyjność marketingową polskich przedsiębiorstw w latach 2014-2016 należy stwierdzić, że w znaczących zmianach w projekcie konstrukcji lub opakowaniu wyrobów i usług oraz nowych metodach kształtowania cen wyrobów i usług dominowały przedsiębiorstwa przemysłowe w porównaniu do przedsiębiorstw usługowych, natomiast w nowych metodach w zakresie mediów lub technik promocji produktów oraz nowych metodach w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów dystrybucji większy udział miały przedsiębiorstwa usługowe w przeciwieństwie do przedsiębiorstw przemysłowych. Najwięcej innowacji marketingowych przedsiębiorstw w latach 2014-2016 dotyczyło nowych mediów i technik promocji produktów i usług w obu typach przedsiębiorstw. Ten udział w ogólnych innowacjach marketingowych przypadku przedsiębiorstw przemysłowych wynosił 4,9 proc., a przedsiębiorstw usługowych-5,0 proc.

Kierunki ekoinnowacji marketingowych w przedsiębiorstwach

W publikacji G. Armstronga i Ph. Kotlera czytamy, że:

marketing zrównoważony to marketing odpowiedzialny społecznie, prowadzony z poszanowaniem środowiska naturalnego, który zaspakaja bieżące potrzeby konsumentów i przedsiębiorstw, zachowując jednocześnie lub nawet poprawiając zdolność następných pokoleń do zaspokojenia ich potrzeb w przyszłości⁹.

W realizacji tak rozumianego marketingu w przedsiębiorstwach, konieczne jest wdrożenie ekoinnowacji, które do tej pory jeszcze nie były stosowane przez przedsiębiorstwo¹⁰. Podstawowymi obszarami kreowania ekoinnowacji marketingowych, podobnie jak tradycyjnych innowacjimarketingowych przedsiębiorstw są działania związane z: produktem, ceną, promocją i dystrybucją¹¹.

„Ekologiczna innowacja produktowa” polega na wprowadzeniu na rynek produktu lub usługi, które są nowe lub ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań pod względem ekologicznym.

Z kolei „ekologiczna innowacja usługowa” charakteryzuje się wprowadzeniem znaczących udoskonaleń w sposobie świadczonych usług, na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących o cechach ekologicznych lub na wprowadzeniu całkowicie nowych proekologicznych usług.

Przed wprowadzeniem ekologicznego produktu i/lub usługi na rynekważne jest takie ich projektowanie, aby w całym cyklu życia na rynku nastąpiło ich ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze (ang. LifeCycle-Assessment-LCA).

Przykładem projektowania ekologicznych produktów są takie metody, jak: *design for environment-DFE*, oraz *cradle-to-cradle* (od kołyski do kołyski). Wspomniane praktyki powinny preferować stosowanie zasobów odnawialnych, wyborów surowców do produkcji nie mających negatywnego wpływu na różnorodność biologiczną oraz nie zagrażać zwyczajom lub prawom, lokalnych społeczności¹².

Istotną rolę na etapie projektowania ekoproductów jest uwzględnienie przy ich produkcji substytutów dla nieodnawialnych zasobów, a także wprowadzenia innowacji zmniejszających ilość odpadów i zwiększających efektywność wykorzystania energii.

⁹ G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing*, s. 709.

¹⁰ Ł. Kryśkiewicz, *Uwarunkowania zarządzania innowacjami w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 1, s.135.

¹¹ G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Łódź 2013, s. 104.

¹² G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing*, s. 727.

Przykładem przedsiębiorstwa, które wprowadza innowacje zmniejszające ilość odpadów może być firma IBM. W firmie tej uruchomiono zakład ponownego zagospodarowania komputerów, typu *main-frame*, które wróciły do firmy po wygaśnięciu umów leasingowych lub recyklingu. Takie przedsięwzięcie pozwoliło firmie IBM odbierać tygodniowo 40 tys. sztuk zużytego sprzętu elektronicznego z produkcji własnej i innych firm, rozkładać je na czynniki pierwsze, aż do mikrochipa i odzyskiwać w 99 proc. wartościowe metale i komponenty. Obecnie proekologiczna inicjatywa firmy IBM urosła do rozmiarów olbrzymiego biznesu, którego wartość oceniana jest na 2 mld USD i który w sposób opłacalny zajmuje się utylizacją sprzętu elektronicznego w 22 zakładach na całym świecie¹³. Innym przykładem o podobnym charakterze może być firma End-O-Line, która zajmuje się zagospodarowaniem niepotrzebnego sprzętu biurowego, obejmującego monitory, komputery, drukarki i kopiarki. Urządzenia w tej firmie poddawane są ocenie i jeśli któreś z nich ma jeszcze jakąś wartość, firma płaci za nie właścicielowi, a jeśli nie, to właściciel płaci firmie drobną opłatę za jego utylizację. Część pozyskiwanych w ten sposób urządzeń podlega regeneracji w celu ich dalszej odsprzedaży, a z pozostałych wymontowuje się przydatne elementy i tylko niecałe 10 proc. trafia jako odpad do powtórnego przerobu. End-O-Line zatrudnia 42 pracowników i osiąga obrotyw wysokości 3 mln funtów¹⁴.

Zalety produktów i usług ekologicznych wymagają podjęcia intensywnych działań promocyjnych. W tym celu mogą być zastosowane instrumenty promocyj-mix, takie jak: reklama, opakowanie, sprzedaż promocyjna (uzupełniająca), sprzedaż bezpośrednia, a także public relations. Skuteczność tych instrumentów zależy od prawidłowego doboru tych instrumentów i ich środków. Ph.Kotler podkreśla, że znaczenie poszczególnych narzędzi promocji na rynku dóbr przemysłowych i na rynku dóbr konsumpcyjnych jest różna. Dla przedsiębiorstw produkujących dobra konsumpcyjne hierarchia znaczenia tych narzędzi jest następująca: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista i public relations, a dla działających na rynku dóbr przemysłowych: sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, reklama i public relations¹⁵. Tworząc więc eko-innowacyjne instrumenty promocji specjaliści ds. marketingu powinni na tego rodzaju zagadnienia zwrócić szczególną uwagę.

¹³ Tamże, s. 728.

¹⁴ R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011, s. 150.

¹⁵ E. Stawiarska, *Promocja działalności edukacyjnej, badawczej i usługowej realizowana przez uczelnie techniczne*, w: *Marketingowe i logistyczne determinanty rozwoju organizacji*, s. 212.

Ponadto o doborze i kompozycji ekologicznych instrumentów promocji zależy wiele czynników zarówno zależnych, jak i niezależnych od przedsiębiorstwa do których m.in. należy zaliczyć:¹⁶

- wielkość i sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa;
- przyjęte strategie rozwoju oraz cele długo-, średnio- i krótkookresowe;
- rodzaj i charakter rynku, w tym zwłaszcza siła aktualnych i potencjalnych układów konkurencyjnych;
- rodzaj produktu;
- charakter popytu, stopień elastyczności cenowej i dochodowej itp.

Należy zaznaczyć, że ważną kwestią w tworzeniu środków promocji jest zwrócenie uwagi na oszczędną gospodarkę surowcami i energii w przypadku projektowania oraz produkcji opakowań produktów. Obecnie w związku z nieracjonalną gospodarką opakowaniami występuje:¹⁷

- nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych;
- brak efektywnego zagospodarowania odpadów;
- degradacja i zaśmiecanie środowiska naturalnego;
- zanieczyszczenie atmosfery oraz wód.

Stąd wynika konieczność tworzenia ekoinnowacyjnych rozwiązań w opakowaniach produktów dotyczących:¹⁸

- rezygnacji z opakowań tam, gdzie to możliwe;
- odejścia od nadmiernego opakowania produktów;
- ograniczenia kształtu i wielkości opakowań;
- doboru odpowiednich tworzyw z jakich opakowania mają być wykonane;
- zagospodarowania opakowań poprzez recykling, czyli powtórne użycie.

Natomiast tworzące kampanie reklamowe agencje powinny skoncentrować swoje działania nie tylko na działaniach promocyjnych zrównoważonych przedsiębiorstw w mediach i portalach społecznościowych, ale i same tworzyć wizerunek przedsiębiorstw, którym nie obce są sprawy ochrony środowiska. Ekoinnowacje w agencjach reklamy wprowadzone mogą dotyczyć m.in.

- wydruku ulotek, wizytówek, faktur z papieru pochodzące z recyklingu;
- wydłużaniu cyklu życia IT;
- segregacji surowców sztucznych;
- organizacji imprez integracyjnych w postaci akcji sadzenia drzew;

¹⁶ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2005, s. 58.

¹⁷ B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody*, Warszawa 2006, s. 173.

¹⁸ P. Wiszniewski, *Nie utonąć w morzu śmieci*, „Ekoprofit” 2006, nr 2.

- zaprzestania drukowania niepotrzebnych dokumentów, czy korzystanie z e-maili;
- udziału w targach ekologicznych, związanych z recyklingiem, ochroną środowiska i inwestycjami w odnawialne źródła energii.

Cena stanowi kolejny instrument marketingu każdego przedsiębiorstwa realizującego koncepcję zrównoważonego rozwoju. Zwiększenie więc konsumpcji żywności ekologicznej i pozostałych produktów ekologicznych będzie zależęć od oferowania na nie atrakcyjnej ceny w stosunku do produktów konwencjonalnych. Innowacyjne rozwiązania cenowe na produkty ekologiczne mogą wprowadzić zarówno przedsiębiorcy, jak i państwo. Przedsiębiorcy powinni dążyć do obniżenia kosztów produkcji produktów ekologicznych, natomiast państwo zmienić odpowiednie pod tym względem regulacje prawne.

Obniżenie kosztów produkcji produktów ekologicznych będzie możliwe dzięki wdrożeniu nowoczesnych metod i technik wytwarzania, oraz usprawnieniu organizacji pracy i procesów ekozarządzania. Z kolei państwo powinno dążyć do stworzenia nowego, proekologicznego systemu podatkowego wprowadzającego ulgi podatkowe i zmiany opodatkowania dla rozwiązań ekoinnowacyjnych przedsiębiorców.

Ostatnim instrumentem zrównoważonego marketingu jest dystrybucja produktów ekologicznych. W trakcie dostawy tych produktów do odbiorców, należy uwzględnić aspekt środowiskowy w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Przykładem w tym miejscu mogą być działania podejmowane przez firmę Unilever. Unilever jest światowym liderem w branży towarów konsumpcyjnych. Produkuje i sprzedaje około 400 marek w ponad 190 krajach¹⁹. Firma ta wprowadza wiele ekologicznych innowacji. Polegają one m.in. na redukcji gazów cieplarnianych związanych z transportem. Do 2020 roku Unilever zamierza zredukować 40 proc. gazów cieplarnianych m.in. w wyniku usprawnienia całego łańcucha dostaw poprzez zastosowanie. zwiększenia pojemności ładunkowej ciężarówek i ograniczenia liczby kursów²⁰.

Kwestia ochrony środowiska dotyka również problematyki zaopatrywania się u lokalnych dostawców, wykorzystywania surowców pochodzących z upraw ekologicznych, czy korzystania z usług spełniających kryteria środowiskowe.

¹⁹ <https://biznes.newseria.pl/news/unilever-wprowadzil,p1108587048> [dostęp: 20.09.2018].

²⁰ <https://www.unilever.pl/news/aktualnosci/2017/zrownowazony-rozwoj-sie-oplaca.html> [dostęp: 20.09.2018].

Uwarunkowania ekoinnowacji marketingowych w przedsiębiorstwach

Dalsze wprowadzenie ekoinnowacji w zrównoważonych przedsiębiorstwach w Polsce będzie wymagało spełnienia takich podstawowych czynników, jak:²¹

- orientacji na klienta;
- kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej;
- nastawienia na zdobycie wiedzy pracowników i rozwój kapitału intelektualnego;
- rozwoju technologii, w tym szczególnie informatycznych;
- efektywności wykorzystania zasobów, np.: poprzez tworzenie klastrów;
- wirtualizacji działań;
- decentralizacji władzy i działania w płaskich strukturach.

Dzisiejszy sukces przedsiębiorstwa tkwi w prawidłowo ukształtowanej jego kulturze organizacyjnej, na którą składają się cele i uznawane wartości oraz charakterystyczne zachowania i sposoby komunikowania się ludzi²². Wartości na których powinna opierać się nowoczesna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa to: sprawiedliwość, lojalność, odpowiedzialność, uczciwość w postępowaniu i wiarygodność oraz nastawienie na ciągle zdobywanie wiedzy²³. Te cechy kultury organizacyjnej wpływają na powstanie zaufania międzyludzkiego, a to z kolei ma wpływ na inicjowanie prawidłowej współpracy wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa na rzecz wprowadzania innowacji na rynek²⁴. Ponadto współpraca oparta na zaufaniu stymuluje proces tworzenia i rozprzestrzenia się wiedzy, umożliwia generowanie innowacyjnych rozwiązań oraz umożliwia skuteczne ich wdrażanie²⁵.

Podkreślić należy, że współpraca między przedsiębiorstwami a partnerami przybiera różne formy, które można podzielić na sformalizowane i niesformalizowane. Współpraca z partnerami w formie sformalizowanej oznacza konieczność zawarcia pisemnej umowy, z kolei współpraca w formie niesformalizowanej oznacza brak wymogu podpisania pisemnych umów zawierających szczegółowe

²¹ A. Jakubczyk, M. Jakubiec, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zarządzanie jakością na przykładzie firmy produkcyjnej*, „Problemy Jakości” 2018, nr 5, s. 6.

²² K. Gadomska-Lila, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem- aspekty finansowe, informacyjno-komunikacyjne i operacyjne*, red. H. Howaniec, W. Waszkielwicz, Bielsko-Biała 2008, s. 35.

²³ B. Smolorz, *Współpraca organizacji drogą do innowacyjnego i zrównoważonego rozwoju kraju*, „Fides Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2017, nr 7, s. 290.

²⁴ A. Wasiluk, *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 30.

²⁵ K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Warszawa 2016, s. 8.

uzgodnienia między partnerami. Przedsiębiorstwa zamierzające tworzyć innowacje mogą w tym celu wykorzystać różne formy współpracy uzależnione od rodzaju projektu innowacyjnego oraz partnerów zaangażowanych w jego realizację²⁶.

Przykładem współpracy organizacji na rzecz ekoinnowacji może być klaster Dolina Ekologicznej Żywności.

Klaster ten tworzą firmy, które posiadają potencjał i co ważne, mają bogate doświadczenia w uprawie ekologicznej żywności. Poprzez organizację spotkań, seminariów i konferencji promuje się potencjał klastra i jego członków. Klaster ten wpływa też na zwiększenie popytu na produkty ekologiczne oraz poprawę dostępu do kompleksowej informacji i wiedzy w zakresie produkcji, przetwórstwa i marketingu produktów ekologicznych. Ponadto dla członków klastra uruchomiony został tematyczny portal z systemem usług informatycznych. Aby też lepiej przybliżyć ofertę klastra konsumentom, zakupiono mobilną ekspozycję wystawienniczą do prezentowania wspólnej oferty klastra. Klaster Dolina Ekologicznej Żywności prowadzi również niezbędne badania i analizy w zakresie produkcji, przetwarzania i marketingu produktów ekologicznych. Ma on charakter otwarty, co oznacza, że do jego struktury organizacyjnej mogą przystąpić organizacje zainteresowane rozwojem produkcji ekologicznej żywności na terenie Polski Wschodniej (z województw: lubelskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego).

Klaster ten koncentruje się też na rozwoju współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi, podmiotami działającymi na rzecz innowacyjności oraz przedsiębiorcami zajmującymi się produkcją, przetwórstwem i dystrybucją produktów ekologicznych. Podstawowym założeniem tej organizacji jest podniesienie konkurencyjności i innowacyjności oferty klastra poprzez wprowadzenie nowych lub udoskonalonych produktów i usług.

Ponadto działania klastra mają wymierny wpływ na zwiększenie skali produkcji ekologicznej oraz wzrost liczny miejsc pracy w sektorze produkcji ekożywności m.in. poprzez bliską współpracę sieciową i promowanie wspólnej oferty.

Warto zaznaczyć, że ważną cechą nowoczesnej kultury organizacyjnej powinno być również ukierunkowanie pracowników na zdobywanie wiedzy. Wiedza zdaniem R. Barcika „stanowi jeden z najważniejszych czynników warunkujących prawidłowe i sprawne wprowadzenie innowacji”²⁷. Dzięki niej powstają w umysłach pracowników pomysły, które w następstwie czasu przedkładają się na wy-

²⁶ A. Sopińska, P. Dziurski, *Strategie współpracy w otwartych innowacjach w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 148-149.

²⁷ R. Barcik, *Zarządzanie wiedzą podstawą innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2008, s. 244.

nalazki, produkty, usługi, procesy i metody²⁸. Ze znaczenia wiedzy zdają sobie sprawę przede wszystkim przedsiębiorcy gospodarek rozwiniętych, upatrując w niej podstawowy czynnik determinujący dobre wyniki ekonomiczne swoich przedsiębiorstw.

Organizacje, w których wiedza uznawana jest jako cenna zwane są organizacjami inteligentnymi. Organizacja inteligentna to organizacja, która zdaniem R. Romanowskiej jest „inteligentnym innowatorem” tworzącym produkty i usługi charakteryzujące się wcześniej niespotykaną nowością, ale cecha ta musi odnosić się także do struktury organizacyjnej, realizowanych procesów, wykorzystywanych technologii, posiadanych zasobów²⁹. Przedsiębiorstwa inteligentne cechują się umiejętnością trafnej identyfikacji kierunków zmian, opracowują „sensory przyszłości” na podstawie wiedzy³⁰.

Dlatego podstawowym zadaniem przedsiębiorców jest wspieranie twórczych pracowników, poprzez zapewnienie im odpowiednich warunków pracy do dalszego rozwoju intelektualnego. Tylko wyposażeni w aktualną wiedzę pracownicy są w stanie tworzyć nie tylko ekoinnovazione, ale także dobrze współpracować z pracownikami innych organizacji.

Wiedza pracowników pozwoli też pozyskać przedsiębiorstwom środki finansowe na realizację ekoinnovazione m. in. z funduszy Unii Europejskiej. Przykładem takiego funduszu z którego mikro, mali i średni przedsiębiorcy mogą pozyskać środki finansowe na innowacje jest program Inteligentny Rozwój „Szybka Ścieżka.” Z programu tego przedsiębiorcy mogą ubiegać się o dofinansowanie w wysokości 80 proc. kosztów kwalifikowanych na projekty w zakresie B+R. W przypadku, gdy firma nie przewiduje prowadzenia własnej działalności naukowo-badawczej, ale zamierza współpracować z podmiotami naukowymi, to może uzyskać na ten cel wsparcie finansowe w ramach tzw. BONÓW NA INNOWACJE³¹. Wysokość takiego wsparcia to nawet 340 tys. zł, pod warunkiem, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo we współpracy z wybraną przez siebie jednostką naukowo-ba-

²⁸ W. Janasz, *Determinanty kształtowania innowacyjności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług” 2012, nr 88. Gospodarka elektroniczna: wyzwania rozwojowe. T. 2, s. 741.

²⁹ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Warszawa 2001, s. 5-27.

³⁰ M. Łobaziewicz, *Uwarunkowania podejmowania decyzji w inteligentnym przedsiębiorstwie*, „Przeгляд Organizacji” 2017, nr 11, s. 18.

³¹ Milionowe dotacje na wdrożenie innowacji. Pieniądze dla firm od PARP. <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/milionowe-dotacje-na-wdrozenia-innowacji,93,0,2410077.html> [dostęp: 17.12.2018].

dawczą zamierza wprowadzić na rynek nowy produkt i usługę, bądź zastosować nowe wzornictwo³².

Wnioski

Marketing zrównoważony stanowi integrację wielu elementów i charakteryzuje się takimi cechami, jak np.: długookresowością, trwałym efektem i wielowymiarowością. Tego rodzaju marketing definiowany jest w literaturze zarządzania m.in.

jako proces zarządzania odpowiedzialny za identyfikację, przewidywanie i zaspokojenie potrzeb poszczególnych konsumentów i społeczeństwa, jako całości w sposób przynoszący zysk i równocześnie zapewniający równowagę ekologiczną (wykorzystanie naturalnych zasobów bez niszczenia równowagi ekologicznej na danym obszarze)³³.

We wprowadzeniu tego rodzaju marketingu szczególną rolę odgrywać będą ekoinnowacje. Cechą charakterystyczną tego rodzaju innowacji jest zapobieganie lub ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko. Ponadto dzięki nim następuje optymalizacja wykorzystania zasobów naturalnych w konsekwencji czego może dojść do ograniczenia zmian klimatycznych i zapobiegania zanikowi bioróżnorodności biologicznej.

W artykule podkreślono, że wdrożenie ekoinnowacji w zrównoważonych przedsiębiorstwach zależy będzie od ukształtowanej nowoczesnej kultury organizacyjnej, opartej na takich podstawowych wartościach, jakich, jak: zaufanie oraz zarządzanie wiedzą pracowników. Tylko bowiem dobrze wykształceni pracownicy są w stanie dobrze rozpoznać potrzeby rynku i wdrożyć w przedsiębiorstwach nowoczesne i proekologiczne rozwiązania marketingowe na miarę XXI wieku.

Słowa kluczowe: ekoinnowacje, zrównoważony rozwój, marketing

³² Dofinansowanie dla firm z programu bonów na innowacje. <https://www.rp.pl/Firma/304139995-Dofinansowanie-dla-firm-z-programu-bonow-na-innowacje.html> [dostęp: 18.12.2018]

³³ M. Keck-Wilk, I. Wilk, *Satysfakcja konsumentów*, s. 17.

Summary

Directions and determinants of the development of marketing innovations in sustainable enterprises

In the 21st century, the need for a clean natural environment is necessary for the proper development of humanity on Earth. Therefore, conducting all kinds of economic processes related to satisfying the ever-increasing needs of present and future generations should take place with respect for the natural environment. This mainly applies to the marketing activities of enterprises. Marketing drives the global economy and has an impact on the natural environment. Therefore, today's enterprises, in order to compete and stay on the global market, should implement eco-innovations regarding marketing instruments, ie: products, prices, distribution and promotion-mix

Keywords: *Ecoinnovations, sustainable development, marketing*

Bibliografia

Opracowania

- Amstrong G., Kotlet Ph., *Marketing*, Warszawa 2015.
- Barcik R., *Zarządzanie wiedzą podstawą innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej*, red. H.Howaniec, W.Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2008.
- Baruk J., *Powszechność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w państwach członkowskich UE*, „Problemy Jakości” 2017, nr 1.
- Gadomska-Lila K., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem-aspekty finansowe, informacyjno-komunikacyjne i operacyjne*, red. H.Howaniec, W.Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2008.
- Jakubczyk A., Jakubiec M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zarządzanie jakością na przykładzie firmy produkcyjnej*, „Problemy Jakości” 2018, nr 5.
- Janasz W., *Determinanty kształtowania innowacyjności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług” 2012, nr 88 *Gospodarka elektroniczna: wyzwania rozwojowe*. T. 2, s. 741.
- Keck-Wilk M., Wilk I. *Komunikacja z klientem w ramach marketingu ekologicznego*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, s.298-307. Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Warszawa 2016.
- Łobaziewicz M., *Uwarunkowania podejmowania decyzji w inteligentnym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 11.
- Mello R.B., Coulton G., Chcik An., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011.
- Oslo Manual: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, OECD nad Eurostat, 2005.

- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R.Borowiecki, M.Romanowska, Warszawa 2001.
- Sopińska A., Dziurski P., *Strategie współpracy w otwartych innowacjach w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2.
- Smolorz B., *Współpraca organizacji drogą do innowacyjnego i zrównoważonego rozwoju kraju*, (w:) *Kościół katolicki wobec totalitaryzmu komunistycznego*, „Fides Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2017, nr 7.
- Smolorz B., *Doskonalenie instrumentów ekomarketingu-mix w przedsiębiorstwach w warunkach zrównoważonego rozwoju*, w: *Marketingowe i logistyczne determinanty rozwoju organizacji*, red. H.Howaniec, W.Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2010.
- Stawiarska E., *Promocja działalności edukacyjnej, badawczej i usługowej realizowana przez uczelnie techniczne*, w: *Marketingowe i logistyczne determinanty rozwoju organizacji*, red. H.Howaniec, W.Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2010.
- Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Łódź 2013.
- Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody*, Warszawa 2006.
- Wasiluk A., *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3.
- Wiszniewski P., *Nie utonąć w morzu śmieci*, „Ekoprofit” 2006, nr 2.
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wyd. PWN, Warszawa 2005.
- Zastępowski M., Glabiszewski W., Liczmańska-Kopcewicz K., *Makrootoczenie polskich MŚP w kontekście ich innowacyjności*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2.

Źródła internetowe

- <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> [dostęp: 20.09.2018].
- <https://biznes.newseria.pl/news/unilever-wprowadzil.p1108587048> [dostęp: 20.09.2018].
- <https://www.unilever.pl/news/aktualnosci/2017/zrownowazony-rozwoj-sie-oplaca.html> [dostęp: 20.09.2018].
- Milionowe dotacje na wdrożenie innowacji. Pieniądze dla firm od PARP. <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/milionowe-dotacje-na-wdrozenia-innowacji,93,0,2410077.html> [dostęp: 17.12.2018]
- Dofinansowanie dla firm z programu bonów na innowacje. <https://www.rp.pl/Firma/304139995-Dofinansowanie-dla-firm-z-programu-bonow-na-innowacje.html> [dostęp: 18.12.2018]