

Monika Wodnicka***INNOWACJE RYNKU USŁUG
W REDEFINICJI DZIAŁALNOŚCI USŁUGOWEJ****Streszczenie**

Artykuł poświęcono innowacjom w usługach oraz innowacyjnym rozwiązaniom w korporacjach. Zaprezentowano w nim modele świadczenia usług jako przykład rozwiązań innowacyjnych w strukturach organizacyjnych. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza dotyczy innowacji w usługach, w drugiej zaprezentowano modele świadczenia usług jako przykład rozwiązań innowacyjnych w strukturach organizacyjnych.

Słowa kluczowe: rynek usług, innowacje, modele świadczenia usług

1. Innowacje w usługach biznesowych

We współczesnej gospodarce światowej wzrasta znaczenie usług zarówno pod względem wartości obrotu międzynarodowego, jak i w obszarze zmian organizacji globalnego biznesu i innowacji. Impulsem zmian są m.in. innowacje i rozwiązania techniczne i organizacyjne budowane na bazie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Szczególnie interesującym zjawiskiem w rozwoju rynku usług jest delokalizacja potencjału usług¹, czyli przenoszenie usług do innych krajów, czasem zlokalizowanych na innych kontynentach, i dawanie tym samym możliwości rozwoju nowych rynków i obszarów ekspansji kapitałowych w sferze usług¹.

* Monika Wodnicka, dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, e-mail: monika@i1.pl

¹ L.C. Thurow, *Creating Health. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-based Economy*, Nicolas Brealey, London 2000, s. 23.

Niewątpliwie duże znaczenie dla rozwoju usług miało pojawienie się przełomowych technologii, takich jak przemysł komputerowy, telekomunikacja, nanotechnologia czy mikroelektronika, ale przede wszystkim rozwój Internetu¹ i jego pochodnych. Mowa tutaj o sieciach Intranetu (*łac. intra* – wewnątrz (wśród) i *ang. net* – sieć) – to lokalna, wewnętrzna sieć firmy, która jest platformą do publikowania, transferu i wymiany informacji wewnątrz firmy, do komunikacji między sobą, w momencie, gdy jest się – nierzadko – terytorialnie w różnych oddalonych od siebie miejscach. Podobnym rozwiązaniem jest Extranet (*łac. extra* – na zewnątrz i *ang. net* – sieć) – to sieć zewnętrzna, która umożliwia dostęp z zewnątrz, poprzez Internet, do wewnętrznej sieci firmy lub innej organizacji wybranym partnerom handlowym i klientom, z zachowaniem wysokiego stopnia bezpieczeństwa danych.

W wyniku postępu technologicznego rewolucyjnym przeobrażeniom uległy procesy produkcji i świadczenia usług, a także zarządzania nimi. Zaawansowane technologie informacyjno-telekomunikacyjne, po pierwsze, zwiększyły możliwość przetwarzania i przesyłania danych, tworząc tym samym nową infrastrukturę oraz ścieżki dystrybucji dla świadczenia usług, a także opcje nietypowego zatrudnienia charakteryzującego się możliwością czasowego i terytorialnego rozdzielania miejsca pracy i czasu pracy (np. telepraca, *call center*, wirtualne przedsiębiorstwa). Po drugie, przyczyniły się do powstania wielu nowych kategorii usług, które czasami trudno wyodrębnić spośród produktów technologii informacyjnych, gdyż stanowią konglomerat usług i produktów cyfrowych. Mowa tu o usługach tworzenia oprogramowania (*software*), usługach gromadzenia informacji, wiedzy, sieci informatyczne i zarządzanie nimi, a także sprzęt (*hardware*)². Po trzecie, dają możliwość świadczenia usług w formie samozaopatrzenia (np. w sferze edukacji czy administracji państwowej), poprzez wykorzystanie interaktywnych technik dostępu do zasobów informacyjnych, a Internet i multimedia dały warunki dla rozwoju wielu usług w obszarach, które traktowano jako odporne na tę formę organizacji świadczenia i konsumpcji usług. Po czwarte, zmieniły charakter usług, które postrzegane jako niematerialne i nietrwałe zaczęły przyjmować materialną postać – mogą być przechowywane i wielokrotnie

¹ Postęp w tym zakresie cechują dwa elementy, a mianowicie rozwój Internetu i nieustające zwiększanie jego przepustowości skutkujące zasadniczym przyspieszeniem tempa przesyłu i ilości przesyłanych informacji oraz zdolność gromadzenia i przetwarzania coraz większych zbiorów danych.

² S.M. Szukalski, *Światowy rynek usług i perspektywy jego rozwoju w XXI wieku*, w: *Usługi w gospodarce światowej*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2009, s. 18.

sprzedawane (np. telefoniczne systemy automatycznej obsługi czy też oprogramowanie komputerowe na nośnikach magnetycznych).

Technologia ICT i ujednoczenie programów komputerowych związanych z obsługą biznesu pozwoliły na standaryzację wielu działań w obrębie np. prac biurowych, prowadzenia księgowości, obsługi finansowej firm, usług informacyjnych, praktyk biznesowych, magazynowania, gromadzenia i przetwarzania danych oraz usług turystycznych i medycznych. Motywem standaryzacji usług jest, po pierwsze, ujednoczenie i znormalizowanie świadczenia usług umożliwiające masową produkcję, obniżenie kosztów (efekt skali) oraz łatwiejszą komunikację między partnerami biznesowymi np. w kwestii dokonywanych zamówień. Po drugie, dzięki standaryzacji schematów najefektywniejszych metod realizacji usług (sekwencja czynności, czas, wynik przybiera formę obowiązującego standardu, z tym założeniem, iż w każdym momencie możliwa jest zmiana, która spowoduje dalszą poprawę i lepszy efekt) pojawia się możliwość dostarczenia ich do wielu odbiorców w różnych lokalizacjach świata. Po trzecie, rozszerzenie zakresu usług, co ewidentnie można zauważyć w usługach logistycznych, finansowych czy biznesowych.

Do niedawna zagadnienie innowacji wiązano tylko z działalnością produkcyjną, a innowacje usługowe miały znaczenie marginalne³ i były zdegradowane do roli pasywnego odbiorcy innowacji technologicznych pozyskiwanych z sektora produkcyjnego⁴. Dziś sektor usług charakteryzuje się dużą aktywnością w zakresie poszukiwań źródeł innowacji dla generowania nowych usług, ale również usług tradycyjnych usprawniających sposób kontaktu i współpracy z klientem, kanały dystrybucji, sposób świadczenia i dostarczania usług, formy organizacji działalności usługowej. Problem innowacji w usługach doczekał się szerokiej literatury⁵, choć ciągle jest przedmiotem dyskusji, co wynika z faktu, iż innowacje

³ Szerzej zob. I. Miles, *Services Innovation: Coming of Age in the Knowledge-based Economy*, „International Journal of Innovation Management” 2000, Vol. 4, s. 371–389.

⁴ Szerzej zob. P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, w: *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, red. E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 259–274.

⁵ Dla przykładu: C. Gallouj, F. Gallouj, *Neo-Schumpeterian Perspectives for Innovation in Services*, w: *Services and the Knowledge Based Economy*, red. M. Boden, I. Miles, Continuum, London–New York 2000; P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje w usługach – czy można mówić o specyfice działań*, w: *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, red. A. Panasiuk, K. Rogoziński, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

w usługach oznaczają zmianę struktury czynników usługotwórczych tworzących warstwę realną i organizacyjną procesów usługowych⁶.

Problem innowacji w usługach znalazł swoje odzwierciedlenie w unijnej metodologii OSLO, w której innowacje definiuje się jako „wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych”⁷. Jest to zbieżne z podejściem J.A. Schumpetera⁸, który wskazuje na możliwość pojawiania się nowych kombinacji zasobów materialnych i osobowych nazwanych później innowacjami: a) wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, b) zastosowanie nowej metody produkcyjnej, c) znalezienie nowego rynku zbytu, d) zdobycie nowych źródeł surowców, wprowadzenie nowej organizacji. Wyróżnia się: innowacje produktowe (*product innovation*), procesowe (*process innovation*), organizacyjne (*organisational innovation*) i marketingowe (*marketing innovation*).

Komisja Europejska w programie EQUAL⁹ wskazuje na trzy typy innowacji: a) innowacje zorientowane na proces – dotyczą rozwoju nowych metod i poprawy istniejących, b) innowacje zorientowane na cel – koncentrują się wokół formułowania nowych celów oraz podejść w celu zidentyfikowania nowych i obiecujących kwalifikacji oraz tworzenia nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy, c) innowacje zorientowane na kontekst – odnoszą się do struktur politycznych i instytucjonalnych. A zatem przez innowacje rozumie się wprowadzenie zmian o charakterze produktowym, organizacyjnym, marketingowym i procesowym w zakresie nowych lub ulepszonych metod wytwarzania oraz nowych lub ulepszonych metod organizacji pracy i zarządzania, w celu osiągnięcia określonych korzyści. Można powiedzieć, iż innowacje to nie tylko innowacje techniczne, ale także innowacje, które mogą być wynikiem inicjatywy pomysłowości, procesów twórczych, nowym sposobem organizowania.

⁶ M. Jagielski, *Innowacje w sferze usług*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, z. 130, Prace Habilitacyjne, Poznań 1993, s. 11 i n.

⁷ *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, third edition*, OECD/EC/Eurostat, 2005.

⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

⁹ Komunikat KE ustanawiający wytyczne dla I rundy EQUAL 2003-10-13, www.funduszestrukturalne.gov.pl (dostęp 14.10.2010).

Innowacje w działalności usługowej można podzielić także ze względu na inicjatora innowacji¹⁰, którym mogą być np. sami dostawcy, firmy usługowe, klienci czy sama usługa bądź też wszyscy inicjatorzy:

1. Inicjowane przez dostawców są często postrzegane jako dominujący typ innowacji w usługach. Polegają na zastosowaniu nowych produktów będących efektem innowacji w produkcji przemysłowej, w procesie świadczenia usług. W tego rodzaju innowacjach charakterystyczne będą nie tylko zmiany technologiczne, ale także wymuszone przez nie zmiany organizacyjne niezbędne do przystosowania działalności.
2. Inicjowane przez same firmy usługowe. Są to innowacje o charakterze technologicznym lub nietechnologicznym.
3. Inicjowane przez klienta – są odpowiedzią na jasno precyzowane potrzeby klientów.
4. Inicjowane poprzez usługi – kiedy firmy usługowe wpływają na proces innowacji mający miejsce w innej firmie-kliencie. Ten rodzaj innowacji odnosi się głównie do usług typu *business to business*. Firma usługowa dostarcza wiedzę, umiejętności i zasoby, które wspierają proces innowacyjny zachodzący jednak w większości w firmie klienta.
5. Paradygmatyczne (*paradigmatic innovation*) – innowacje o charakterze kompleksowym, w których udział biorą zarówno dostawcy, klienci, jak i same firmy usługowe – np. zastąpienie naziemnego transportu publicznego podziemnym.

W praktyce innowacje w usługach to najczęściej innowacje procesowe oraz organizacyjne. Mówiąc o procesowym charakterze innowacji, odnosimy się do zmiany procesu świadczenia usług, związanego z automatyzacją i standaryzacją procesów. Natomiast innowacje organizacyjne dotyczą przebudowy struktur organizacyjnych, wdrażania nowych technik zarządzania bądź zmiany strategii działania przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem takiego podejścia do innowacji mogą być korporacyjne centra usług biznesowych, a w szczególności stosowane przez nich modele świadczenia usług.

¹⁰ J. Dominiak, *Innowacyjność w sferze usług*, „Przegląd Geograficzny” 2011, t. 83, z. 4, s. 439.

2. Modele świadczenia usług jako przykład rozwiązań innowacyjnych w strukturach organizacyjnych

Przykładem innowacyjnych rozwiązań w sektorze usług biznesowych są modele świadczenia usług przez zewnętrznego operatora usług w ramach umowy outsourcingowej. Model biznesowy BPO (*Business Proces Outsourcing*) zakłada, że outsourcer przejmuje odpowiedzialność za usługi oraz ich optymalizację. W modelu największe znaczenie ma produktywność, wysoka jakość usług, korzyści wynikające z niższych kosztów, chęć łatwego nawiązywania relacji z klientem, a także możliwość elastycznego wprowadzania zmian do wykonywanych procesów. Determinanty te implikują poszukiwanie przez przedsiębiorstwa najlepszych rozwiązań modelowych. Obecnie w praktyce znajdują się cztery modele BPO: *onsite*, *offsite*, *offshore*, *customer projekt manager offshore model* jako innowacyjne rozwiązania w obszarze organizacyjnym kooperujących ze sobą przedsiębiorstw¹¹.

Model *onsite* (rysunek 1) charakteryzuje się bliską współpracą usługodawcy z klientem i wdrażany jest w sytuacji, gdy wymagany jest stały kontakt z klientem, zakres projektu nie jest jasno określony bądź też projekt jest otwarty i ma iteracyjny charakter. Również w wtedy, kiedy klient chce mieć możliwość ciągłej oceny i kontroli jakości usług, a dostawca pewność dobrego zrozumienia oczekiwań klienta. Idealnie nadaje się do projektów, które są wysoce poufne. Cały zespół procesów, począwszy od gromadzenia danych po implementację, realizowany jest u klienta, a zespół świadczący usługi pracuje w wewnętrznych strukturach klienta. Model pozwala na ciągłą interakcję z klientem. Niebezpieczeństwo wystąpienia luki komunikacyjnej jest ograniczone Usługodawca może uzyskać informacje z pierwszej ręki, tym samym lepiej rozumieć oczekiwania klienta czy problem. Priorytetem wykonawcy usług jest utrzymanie bezustannej, intensywnej współpracy lub wzajemnego oddziaływania przy realizacji projektu. Wśród usług świadczonych przez usługodawcę można wymienić: tworzenie analiz czy specyfikacji funkcjonalnej, testowanie, projektowanie, programowanie.

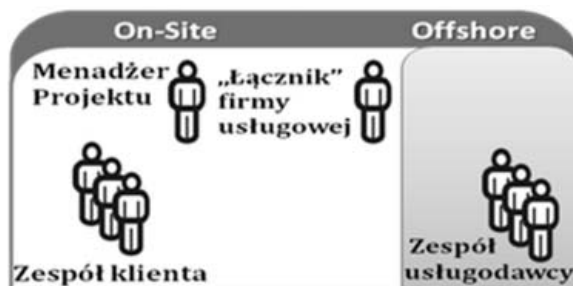
Jako korzyści wynikające z zastosowania modelu *onsite* wymienia się: możliwość dynamicznej reakcji i działania w kwestii zmiany wymagań bądź efektów, permanentną dostępność wsparcia oraz bezpośrednio interakcje z zainteresowanymi stronami klientów, łatwość w dotrzymaniu sztywnych terminów realizacji usługi.

¹¹ M. Wodnicka, *Transgraniczny transfer usług biznesowych w globalnej gospodarce*, masyzynopis pracy doktorskiej oraz prezentacja z konferencji V Letniej Szkoły Innowacji w 2010.

Rysunek 1. Model *onsite*

Źródło: opracowanie własne.

Model *offsite*¹² (rysunek 2) obejmuje dostawcę usług, który poprzez swoje usługi wspiera zespoły wewnętrzne firmy (*onsite*), ale swoją aktywność prowadzi we własnym centrum, tzw. *offshore center*. Organizacyjnie nad prawidłowym przebiegiem procesów usługowych czuwa wydelegowany do klienta pracownik z firmy usługowej, który odgrywa rolę łącznika pomiędzy przedsiębiorstwami.

Rysunek 2. Model *offsite*

Źródło: opracowanie własne.

Łącznik umożliwia przepływ informacji, jak również wnosi wiedzę, pochodzącą z zasobów usługodawcy, stymulując tym samym innowacyjność. Model ten stosowany jest w szczególności, gdy istnieje konieczność utrzymania bliskich relacji z zagranicznymi odbiorcami usług, którzy są często oddaleni kulturowo

¹² Określany jest również terminem *on-site/offshore* bądź modelem hybrydowym.

i zlokalizowani daleko od dostawcy usług. Pośród zadań realizowanych przez wydelegowaną osobę możemy wymienić między innymi:

- zbieranie informacji o projekcie przez bezpośrednie współdziałanie z klientem,
- specyfikację i wyszczególnienie wymogów,
- planowanie i inicjowanie projektów,
- elastyczność w działaniu, szybką reakcję na zmiany, minimalizację bądź też możliwość eliminacji błędów w ostatnim momencie,
- wykonanie i wprowadzenie projektu/usługi zgodnie z oczekiwaniami klienta, upewniając się, że klient w pełni jest zadowolony z końcowych rezultatów.

Natomiast zadania podejmowane przez firmę offshoringową (centrum usług) skupiają się głównie na takich obszarach, jak:

- zrozumienie specyfiki i zaoferowanie szczegółowego projektu usługi,
- odpowiedzialność za rozwój usługi,
- zapewnienie standardu i rezultatu końcowy odpowiadającego specyfikacjom ustalonym z klientem klienta,
- decydujące i nieprzerwane wsparcie dla zespołu *onsite*.

Można powiedzieć, iż ten model stanowi pewne połączenie dwóch modeli *onsite* i *offshore* i tym samym klient otrzymuje korzyść z obu typów¹³. Powyższe rozwiązanie jest popularne w sektorze oprogramowania (*software development*), jako że zespół usługodawcy (*offshore*) znacznie redukuje całkowity koszt posiadania infrastruktury i niezbędnej siły roboczej o specyficznych kwalifikacjach u usługobiorcy i zmniejsza także ryzyko związane z projektem.

Do zalet *onsite/offshore* można zaliczyć np: bezpośrednie prowadzenie spraw z klientem, produktywność 24/7, co oznacza nieprzerwaną pracę przez 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu z uwagi na możliwość wykorzystania różnych stref czasowych, dostęp do najlepszych zasobów (najlepszej technologii, wykwalifikowanej siły roboczej oraz sprzętu), duże oszczędności kosztu wynikające z lokalizacji centrum. Rozwiązanie to jest atrakcyjne kosztowo, pozwala bowiem na redukcję kosztów od 30–50%, głównie wskutek tego, iż specjaliści w lokalizacji *offshore* (np. Indie) są o 70% tańsi niż w USA lub Europie Zachodniej.

Trzeci model *offshore* (rysunek 3) obejmuje działalność usługową, która charakteryzuje się wydzieleniem na zewnątrz zadań i procesów do lokalizacji *offshore*. Tam zespół usługodawcy realizuje wszystkie wydzielone i delegowane

¹³ Podział zadań zależy od rodzaju projektu i z reguły ok. 20–30% pracy wykonywane jest wewnątrz firmy, przez wydelegowane zespoły, pozostała część zlecana jest do centrum usług.

prace. Model ten w przeciwieństwie do pozostałych modeli zmniejsza potrzebę stałego kontaktu z klientem i zaangażowania przy realizacji usług. Bezpośrednia współpraca pomiędzy stronami kontraktu odbywa się poprzez Internet i nowe standardy w telefonii. Usługodawca, aby realizować usługi zgodnie z oczekiwaniami, zobowiązany jest przed podjęciem współpracy w porozumieniu z klientem jasno określić i zdefiniować wytyczne procesowe oraz same procesy, które w drodze outsourcingu przejmie do realizacji we własnym centrum. Odbywa się to w drodze tzw. migracji, czyli procesu efektywnego implementowania wiedzy, oraz tworzenia dokumentacji (szeroko rozumianej), które znacznie uprościć komunikację i przepływ informacji. Zalety modelu *offshore* to głównie niższe koszty pracy, które istotnie zmniejszają ogólne koszty projektu. Klienci mogą uzyskać także wysokiej jakości usługę wobec wysokiej jakości zasobów (kwalifikowana siła robocza) i mogą mieć dostęp do możliwie najlepszych technologii, wykwalifikowanej siły roboczej i urządzeń. W modelu *offshore* świadczenie usług realizowane jest przez 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu 365 dni w roku. Na realizację projektu nie ma wpływu różnica stref czasowych. Zatem omawiany model stanowi kluczowy czynnik w realizacji wartości i sukcesu dla klientów, łącząc orientację jakości z infrastrukturą



Rysunek 3. Model *offshore*

Źródło: opracowanie własne.

Czwarty model, *model customer projekt manager offshore*, zwany również *global model* (rysunek 4), charakteryzuje się tym, że zarówno zespół świadczący usługi *offshore*, jak i reprezentant klienta, którym jest menedżer projektu (*customer manager projekt*)¹⁴, pracują w centrum usługodawcy ulokowanego poza

¹⁴ Wie wszystko na temat zespołu i stosowanej metodologii, jest odpowiedzialny za sukces projektu oraz planowanie przepływu pracy, zarządzanie czasem, zarządzanie jakością, zarządzanie ryzykiem, monitorowanie i sprawozdawczość, przygotowywanie dokumentacji.

granicami kraju firmy macierzystej. Tym sposobem zapewniona jest kontrola zleceniodawcy usług nad jakością wykonania usług w siedzibie ich wykonawcy. Zespół *offshore* pracuje pod nadzorem i kontrolą menedżera projektu i może stanowić rozszerzenie zespołu *onsite*/klienta. Ten rodzaj współpracy nawiązywany jest w sytuacji, gdy klient potrzebuje zespołu usługodawcy z uwagi na jego unikatowe kompetencje niezbędne w realizacji swojego projektu, a których nie posiada we własnej firmie. Model ten stosowany jest głównie przy dużych projektach.



Rysunek 4. *Customer project manager offshore model*

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Praktyka gospodarcza dostarcza wielu innowacyjnych rozwiązań w sferze usług, zważywszy zarówno na przedmiot outsourcingu, jego formy organizacyjno-własnościowe, typ świadczonych usług, poziom dojrzałości procesów czy omówione powyżej metody świadczenia usług. Zrozumienie istoty rozwiązań organizacyjnych, wewnętrznego zróżnicowania i wzajemnych współzależności między poszczególnymi aspektami może stać się punktem wyjścia dla kolejnych innowacyjnych rozwiązań w strukturach organizacyjnych i efektywniejszego zarządzania organizacjami usługowymi.

Literatura

- Dominiak J., *Innowacyjność w sferze usług*, „Przegląd Geograficzny” 2011, t. 83, z. 4.
 Gallouj C., Gallouj F., *Neo-Schumpeterian Perspectives for Innovation in Services*, w: *Services and the Knowledge Based Economy*, red. M. Boden, I. Miles Continuum, London–New York 2000.

- Jagielski M., *Innowacje w sferze usług*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, z. 130, Prace Habilitacyjne, Poznań 1993.
- Komunikat KE ustanawiający wytyczne dla I rundy EQUAL 2003-10-13, www.fundusze-strukturalne.gov.pl (dostęp 14.10.2010).
- Miles I., *Services Innovation: Coming of Age in the Knowledge-based Economy*, „International Journal of Innovation Management” 2000, Vol. 4.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje w usługach – czy można mówić o specyfice działań*, w: *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, red. A. Panasiuk, K. Rogoziński, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J., *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, w: *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, red. E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
- Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, third edition* (OECD/EC/Eurostat, 2005).
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Szukalski S.M., *Światowy rynek usług i perspektywy jego rozwoju w XXI wieku*, w: *Usługi w gospodarce światowej*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009.
- Thurow L.C., *Creating Health. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-based Economy*, Nicolas Brealey, London 2000.
- Wodnicka M., *Transgraniczny transfer usług biznesowych w globalnej gospodarce*, maszynopis pracy doktorskiej.

INNOVATION SERVICES MARKET IN REDEFINITION SERVICE ACTIVITY

Summary

The article is described to innovation in services and innovative solutions in corporations. Models of service delivery are presented as an example of innovative solutions in organizational structures.

Keywords: services market, innovation, models of service provision

Translated by Monika Wodnicka

