

INSPIRUJEMY LIDERÓW PRZYSZŁOŚCI

PAŹDZIERNIK-LISTOPAD 2025 • NR 32

MIT Sloan

Management Review **Polska**



PRZYSZŁOŚĆ INNOWACJI

SOJUSZE, OUTSIDERZY I PRACA ZDALNA

ISSN 2657-9081



9 772657 908503 10

CENA: 109 Zł (8% VAT)

**Jak chronić
innowacje przed
kopiowaniem**

**Kryzys
zaangażowania
w polskich firmach**

**Od lokalnego gracza
do regionalnego
lidera e-commerce**

BIZNES / TECHNOLOGIE / LUDZIE / INNOWACJE

Wybieram MIT

Apetyt polskich firm na cyfrową rewolucję nie słabnie. Grupa Symfonia jest częścią tego procesu od ponad 30 lat i nadal uważamy, że to jeden z najważniejszych mechanizmów wzrostu przedsiębiorstw. Technologia to nie tylko narzędzia do przetwarzania informacji, lecz także pewien krwiobieg napędzający rozwój i innowacje.

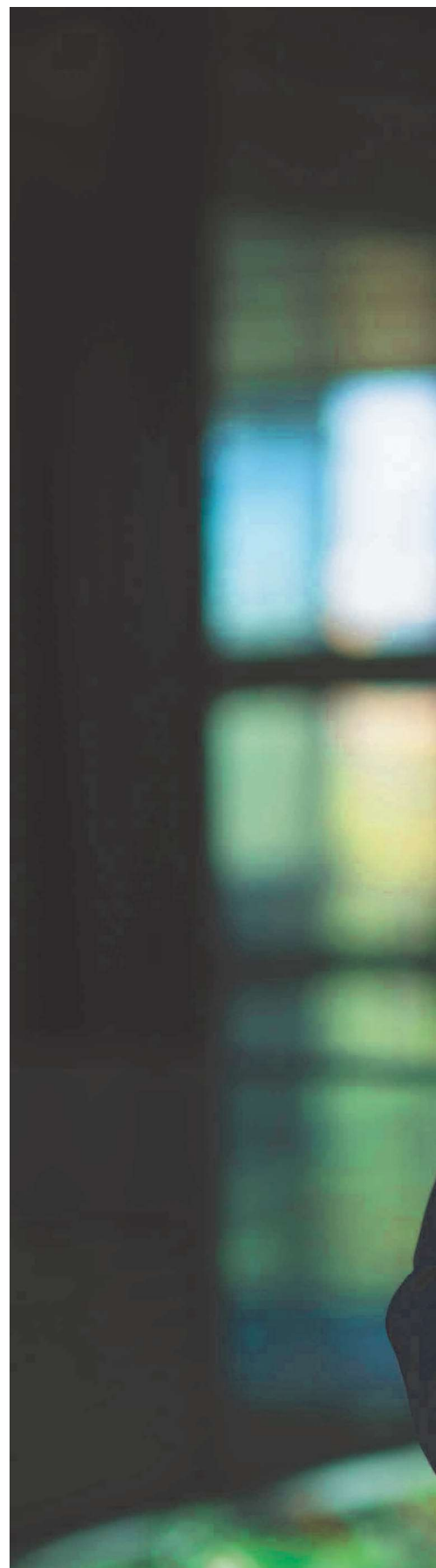
Widzieliśmy już setki cyfryzacyjnych scenariuszy: od małych firm próbujących dogonić konkurentów, a w efekcie często zdobyć nad nimi przewagę, po dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa, które przemyślana cyfryzacja i nowoczesne oprogramowanie wyniosły jeszcze wyżej. Historie naszych klientów, niezależnie od branży, jasno pokazują, że inwestycje w innowacje okazywały się przełomowe dla ich sukcesu.

Sami także jesteśmy przykładem, jak transformacja cyfrowa może być motorem zmian. W najnowszym rankingu Digital Champions CEE plasujemy się wśród 100 największych firm technologicznych w regionie. To dla nas powód do dumy, ale przede wszystkim jasny sygnał o niesłabnących ambicjach polskich firm, aby inwestować w elastyczność, efektywność oraz możliwość szybkiego i bezpiecznego reagowania na zmiany rynkowe.

Zapraszam do lektury najnowszego numeru „MIT Sloan Management Review Polska”, która, mam nadzieję, stanie się inspiracją do odważnego wprowadzania w Państwa firmach innowacji. Tych cyfrowych, ale i tych wpływających na kulturę organizacji.

Zachęcam do lektury!

PIOTR CISKI
CEO Grupy Symfonia





ZDJĘCIE: MATERIAŁY PRASOWE

Peryferie innowacji

Przez lata biologka molekularna Katalin Karikó musiała znosić marginalizowanie swoich badań nad mRNA. Dziś jest laureatką Nagrody Nobla, a jej odkrycia umożliwiły opracowanie skutecznych szczepionek przeciwko COVID-19. Jej historia to cenna lekcja o naturze innowacji: przełomowe pomysły rzadko rodzą się w centrum uwagi, a organizacje notorycznie przecozają lub odrzucają idee, które później zmieniają świat.

W tym numerze „MIT Sloan Management Review Polska” przyglądamy się innowacjom właśnie jako złożonemu procesowi, który wykracza daleko poza pojedynczy moment „eureka!”. W artykule *Lekcje zaczerpnięte od zewnętrznych innowatorów* Simone Ferriani i Gino Cattani analizują paradoks, którego doświadczyła Karikó: jak wspierać idee z marginesu, by miały szansę na realizację? W tekście *Jak praca zdalna zmienia design thinking* Daniel Wentzel, Alice Minet, Stefan Raff-Heinen i Janina Garbas przyglądają się fundamentalnym przekształceniom procesu tworzenia innowacji po przeniesieniu go do świata wirtualnego. Samuel C. MacAulay i Dmitry Sharapov w materiale *Jak chronić innowacje przed kopiowaniem*



wyjaśniają, że swoje innowacyjne pomysły możemy chronić poprzez celowe manipulowanie designem, np. zastawiając w nich pułapki czy patentując rozwiązania przynęty, co pozwala zmylić naśladowców.

Te globalne perspektywy znajdują odzwierciedlenie również na naszym krajowym rynku. Tu jednak napotykamy fundamentalne wyzwanie, które hamuje innowacyjność. W raporcie z badania przeprowadzonego przez „MIT SMR Polska” oraz ARC Rynek i Opinia,

zatytułowanym *Kryzys zaangażowania w polskich firmach*, odkrywamy sporą lukę między wysoką wydajnością a niskim zaangażowaniem. Okazuje się, że obok liderów i outsiderów w polskich organizacjach mamy całą armię kompetentnych profesjonalistów, którzy świetnie wykonują swoje zadania, ale nie wykazują inicjatywy, co hamuje rozwój.

Jak przełamać ten impas? Odpowiedzi dostarcza artykuł *Przepis na miliard* Filipa Berkowskiego i Macieja Wasilewskiego. To studium przypadku transformacji spółki portfelowej IAI, przeprowadzonej przez fundusz MCI, która znalazła się na krawędzi pułapki „ziemi niczyjej”. Tekst pokazuje, jak dzięki strategicznym zmianom, m.in. profesjonalizacji przywództwa, udało się sześciokrotnie zwiększyć przychody i sprzedać firmę za blisko miliard złotych.

Od źródeł idei, przez procesy, aż po realia polskiego rynku – prezentujemy pełny wymiar innowacji.

Zapraszam do lektury!

PAWEŁ KUBISIAK

redaktor naczelny

„MIT Sloan Management Review Polska”

Obserwuj nas:



MIT Sloan Management Review Polska



MIT Sloan Management Review Polska



@MITSMRpl



mitsmr.pl

ICAN
INSTITUTE

KONFERENCJA

FUTURE READY Organization™

CYFROWA REWOLUCJA

KSeF jako motor zmian technologicznych **W BIZNESIE**



zeskanuj kod QR
lub odwiedź:
konferencja.ican.pl

Organizator:

ICAN
INSTITUTE

Partnerzy merytoryczni:

MIT Sloan
Management Review **Polska**

FUTURE READY
Organization™

Partnerzy:



Patronaty honorowe:



MIT Sloan

Management Review **Polska**



Massachusetts Institute of Technology (MIT) to światowe centrum łączące nowe technologie i biznes, a jednocześnie uczelnia, która od wielu lat plasuje się na pierwszym miejscu na świecie w QS World University Rankings®.

„MIT Sloan Management Review” to magazyn liderów cyfrowej transformacji oraz pionierów wykorzystania nowych technologii, wydawany przez Massachusetts Institute of Technology od 1959 r. Ten uznany na całym świecie tytuł stanowi międzynarodowe forum dla innowatorów zarządzających firmami przy wykorzystaniu nowych technologii.



REDAKTOR NACZELNY

Paweł Kubisiak

SEKRETARZ REDAKCJI

Agnieszka Radtke

REDAKCJA

Magdalena Desperak-Kołek
Paulina Kostro
Gabriela Targońska
Jan Tarnas

KOREKTA

Grażyna Śleszyńska
Anna Wolf

DYREKTOR DO SPRAW SPRZEDAŻY I WYDARZEŃ

Ewa Szczesik-Franczak

GRAFIK

Jan Kurzawa

PROJEKT OKŁADKI

Maciej Mikłaszewicz
Jan Tarnas

UWAGI REDAKCJI

Opinie autorów wyrażane w tym piśmie nie muszą odzwierciedlać stanowiska „MIT Sloan Management Review”, MIT Sloan Management School czy Massachusetts Institute of Technology. Autorzy mogą utrzymywać relacje biznesowe, na przykład świadczyć usługi konsultingowe dla firm, o których piszą. Redakcja nie odpowiada za treść reklam i materiałów promocyjnych przygotowanych przez firmy.

Materiały partnerskie są dodatkami komercyjnymi współtworzonymi i współfinansowanymi przez partnerów MIT SMRP.

WYDAWCA



PREZES ZARZĄDU

dr Witold Jankowski

WICEPREZES ZARZĄDU

Andrzej Jacaszek, DBA

ADRES REDAKCJI I WYDAWCY PISMA „MIT Sloan Management Review Polska”

ICAN Institute Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
al. Niepodległości 18
02-653 Warszawa
tel.: 22 489 54 06
faks: 22 489 54 09
e-mail: info@ican.pl

PRENUMERATA

tel.: 22 250 11 44
e-mail: infolinia@ican.pl

DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA

tel.: 22 250 11 44
tel.: 22 113 34 44
faks: 22 250 20 99

MEDIA & MARKETING SOLUTIONS

Barbara Kowalczyk
Agnieszka Struk
Małgorzata Tyborowska
Sebastian Strużkiewicz

tel.: +48 606 483 600
e-mail: mms@ican.pl

NUMER 31 PAŹDZIERNIK-LISTOPAD 2025

Wydrukowano w Polsce (Colours Factory)

MIT Sloan

Management Review

EDITORIAL DESCRIPTION

MIT Sloan Management Review leads the discourse among academic researchers, business executives, and other influential thought leaders about advances in management practice, especially those shaped by technology, that are transforming how people lead and innovate. MIT SMR disseminates new management research and innovative ideas so that thoughtful executives can capitalize on the opportunities generated by rapid organizational, technological, and societal change.

Opinions expressed in MIT Sloan Management Review articles are those of the authors. The MIT Sloan School of Management does not endorse trademarked products mentioned in the journal; their inclusion is solely at the discretion of the authors.

MIT Sloan Management Review
MIT Sloan School of Management
One Main Street
9th floor, E90-9200
Cambridge,
MA 02142 USA

sloanreview.mit.edu/contact

EDITOR IN CHIEF

Abbie Lundberg

EDITORIAL DIRECTORS

Elizabeth Heichler (magazine)
David Kiron (research)

SENIOR MANAGING EDITOR

Cheryl Asselin

SENIOR EDITOR, DIGITAL

Laurianne McLaughlin

FEATURES EDITOR

Kaushik Viswanath

ASSOCIATE EDITOR

Deborah Milstein

MULTIMEDIA EDITOR

M. Shawn Read

CREATIVE DIRECTOR

Lauren Rosano

ASSISTANT ART DIRECTOR

Kevin Foley

DESIGN DIRECTOR

Steve Traynor (magazine)

VISUAL DESIGNER

Dan Pinnolis

GRAPHIC DESIGNER

Carolyn Ann Geason-Beissel

SENIOR EDITOR

Anne Stuart

GRAPHIC DESIGNER

Todd Fitz, Fuel Media

PUBLISHER

Deborah I. Gallagher

MARKETING DIRECTOR

Desiree P. Barry

ASSOCIATE DIRECTOR, MARKETING

Billy Burke

SENIOR DIRECTOR OF BUSINESS DEVELOPMENT AND SPONSORSHIP

Michael Barrette

SENIOR ASSOCIATE DIRECTOR, CLIENT AND PROJECT MANAGEMENT

Jinette Ramos

SENIOR ADVERTISING AND SPONSORSHIPS MANAGER

Richard Marx

SALES OPERATIONS COORDINATOR

Alec Booth

WWW.KODINNOWACJI.PL

ZAMYKAMY OBIEG – OTWIERAMY MOŻLIWOŚCI!

KONFERENCJA
KOD INNOWACJI



ZAREJESTRUJ SIĘ
NA WYDARZENIE

DOŁĄCZ STACJONARNIE
LUB ONLINE!

KOD INNOWACJI

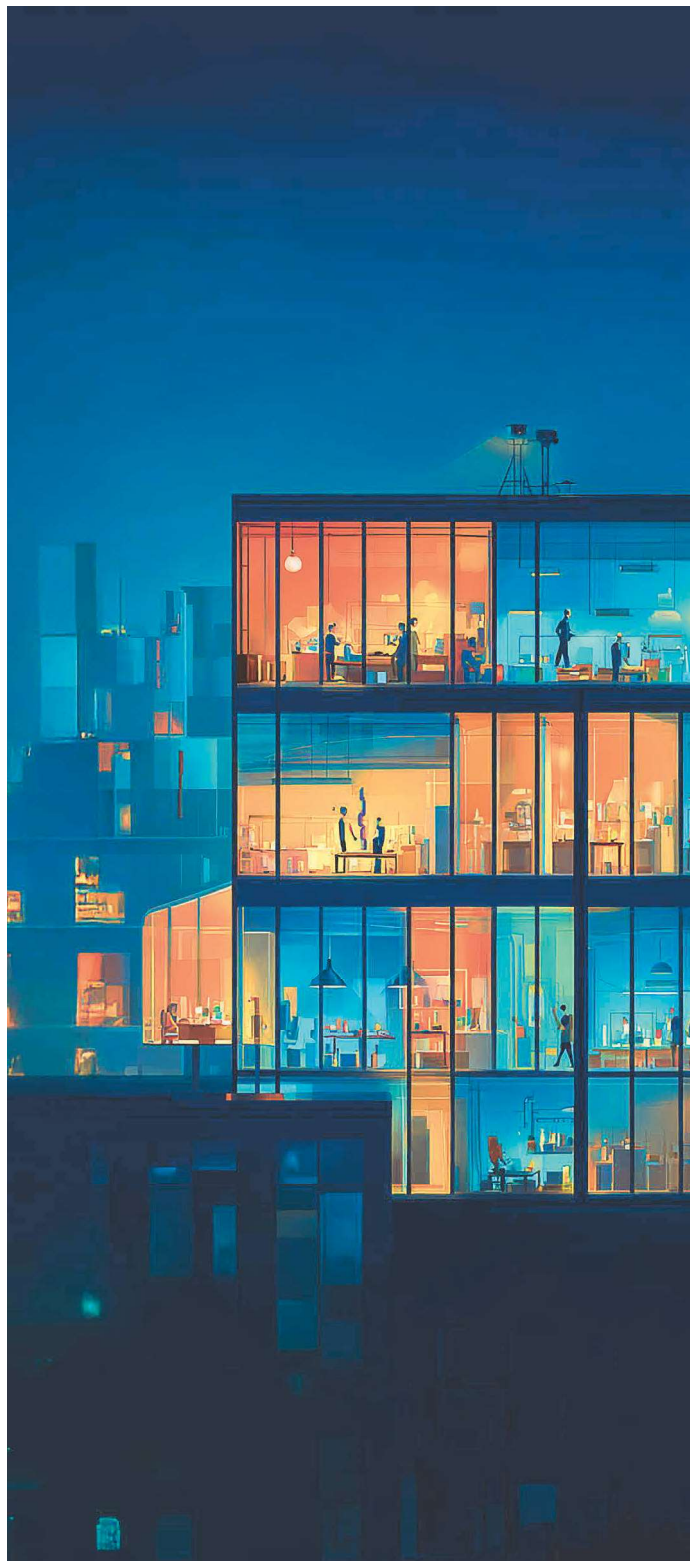
13 LISTOPADA 2025

START 12:00

HOTEL RADISSON COLLECTION
WARSZAWA

Kod
Innowacji





50

TEMAT NUMERU

Przyszłość innowacji

W tym numerze „MIT Sloan Management Review Polska” przyglądamy się innowacjom jako złożonemu procesowi, który daleko wykracza poza pojedynczy moment „eureka!”. Proponujemy cenną lekcję o naturze innowacji: przełomowe pomysły rzadko rodzą się w centrum uwagi, a organizacje notorycznie przeocząją lub odrzucają idee, które później zmieniają świat.

52 Lekcje zaczerpnięte od zewnętrznych innowatorów

 wskazówki wdrożeniowe

SIMONE FERRIANI, GINO CATTANI

60 Jak chronić innowacje przed kopiowaniem

SAMUEL C. MACAULAY, DMITRY SHARAPOV

66 Jak praca zdalna zmienia *design thinking*

DANIEL WENTZEL, ALICE MINET, STEFAN RAFF-HEINEN, JANINA GARBAS

74 Ukryta bitwa o ochronę własności intelektualnej w aliansach strategicznych

JENS-CHRISTIAN FRIEDMANN, DOVEV LAVIE, LINDA RADEMAKER, ANDREW SHIPILOV

TRENDY

8 Superaplikacje, social commerce i AI, czyli chiński przepis na sukces w e-handlu

ASHLEY DUDAREN

16 Dlaczego uważni liderzy lepiej zarządzają zmianą

JEAN-FRANÇOIS HARVEY, RAVI S. KUDESIA

20 Efekt domina w zarządzaniu dobrostanem

EWA STELMASIAK

24 Jak zautomatyzować operacje bez nadwyżania budżetu

z polskiej perspektywy

JAIME MACIAS-AGUAYO, MARIA JESUS SAENZ, DUNCAN MCFARLANE

32 Ukryte koszty kodowania z generatywną sztuczną inteligencją

EDWARD ANDERSON, GEOFFREY PARKER, BURCU TAN

38 Trzy sposoby marek na walkę z nadmiarem informacji i sceptycyzmem konsumentów

DAVID AAKER

JAK TO ZROBILIŚMY

42 Przepis na miliard. Cztery filary, na których zbudowaliśmy wartość IAI

FILIP BERKOWSKI, MACIEJ WASILEWSKI

NOWE IDEE

82 Jak wysyłka bezpośrednia sprawdza się w dobie marketingu cyfrowego

komentarz eksperta

JONATHAN Z. ZHANG

90 Dlaczego dobrze zarządzony konflikt pomaga podejmować lepsze decyzje

komentarz eksperta

JONATHAN HUGHES, GABRIELLA SALVATORE

99 Jak chronić dane i jednocześnie trenować lepsze modele AI

komentarz eksperta

JOSÉ PARRA-MOYANO, KARL SCHMEDDERS, MAXIMILIAN WERNER

106 Kto naprawdę podejmuje decyzje dotyczące talentów w twojej firmie?

komentarz eksperta

SHARNA WIBLEN

FUTURE READY ORGANIZATION

116 Kryzys zaangażowania w polskich firmach. Co naprawdę napędza pracowników?

komentarz eksperta

MARIUSZ GRZYC, MICHAŁ DUBRAWSKI

STUDIUM PRZYPADKU

130 Agent, który wie za dużo? Jak wdrożyć AI w e-commerce i nie stracić kontroli nad danymi, zaufaniem oraz zespołem

MIKE SKOWRON, PAULINA KOSTRO

Anna, dyrektorka marketingu w firmie e-commerce, rozważa wdrożenie agentów AI — autonomicznych systemów, które potrafią planować kampanie, analizować dane o klientach i samodzielnie generować treści promocyjne. Zespół widzi w nich szansę na skalowanie działań i przewagę konkurencyjną, ale także źródło ryzyka: agenci potrafią działać szybko, lecz nie zawsze poprawnie, tworząc fikcyjne oferty czy błędne rekomendacje. W miarę jak testy ujawniają potencjał i ograniczenia technologii, Anna staje przed strategicznym wyborem: zaufać agentom i zautomatyzować procesy czy wprowadzić ścisły nadzór człowieka, ograniczając ich autonomię. Case pokazuje, jak menedżerowie mogą wykorzystywać agentów AI w e-commerce, nie tracąc kontroli nad danymi, odpowiedzialności za decyzje i zaufania klientów.



Trendy

Superaplikacje,
social commerce
i AI, czyli chiński
przepis na sukces
w e-handlu

8

Dlaczego uważni
liderzy lepiej
zarządzają zmianą

16

Efekt domina
w zarządzaniu
dobrostanem

20

Jak zautomatyzować
operacje
bez nadwyżęzania
budżetu

24

Ukryte koszty
kodowania
z generatywną
sztuczną
inteligencją

32

Trzy sposoby
marek na walkę
z nadmiarem
informacji
i sceptycyzmem
konsumentów

38



Superaplikacje, *social commerce* i AI, czyli chiński przepis na sukces w e-handlu

Azjatyckie platformy e-commerce
wyznaczają trendy, które wkrótce mogą
odmienić handel na całym świecie.

Ashley Dudarenok, seryjna przedsiębiorczyni, zaliczana do stu najważniejszych globalnych influencerów w obszarze *retail*, ekspertka ds. transformacji cyfrowej i jednej z najbardziej konkurencyjnych gospodarek cyfrowych, jaką są Chiny, w rozmowie z Pauliną Kostro, redaktorką „MIT Sloan Management Review Polska”, odsłania mechanizmy stojące za sukcesem superaplikacji, rosnącym znaczeniem *social commerce* oraz rolą inteligentnych agentów AI. Dzięki ponadpiętnastoletniemu doświadczeniu w marketingu w Chinach oraz współpracy z firmami Alibaba, Jingdong i Pinduoduo Dudarenok dzieli się strategiami, które pozwalają chińskim markom błyskawicznie zdobywać konsumentów, oraz wskazuje, czego europejscy przedsiębiorcy mogą się nauczyć, by nie pozostać w tyle w erze cyfrowej transformacji.

Jak zmienił się chiński e-commerce i jakie trendy go dziś kształtują?

Chiński handel elektroniczny od lat wyznacza tempo rozwoju globalnego handlu cyfrowego. Już w połowie pierwszego dziesięciolecia XXI w., gdy amerykański Amazon wciąż koncentrował się głównie na sprzedaży książek i dopiero zaczynał przekształcać się w „sklep ze wszystkim”, konsumenci z Państwa Środka kupowali komputery i artykuły biurowe na platformie Taobao. Istotnym czynnikiem przyspieszającym proces cyfryzacji zakupów była epidemia SARS, która skłoniła ludzi do ograniczenia tradycyjnych zakupów i otworzyła drogę do masowej adopcji e-commerce. Ważną rolę odegrała także Alibaba, która nie tylko łączyła producentów z nabywcami, lecz także pełniła funkcję gwaranta transakcji, czym zwiększała zaufanie, niezwykle istotne w chińskim kontekście.

Chiny zbudowały swoją przewagę dzięki pominięciu etapów rozwoju, które na Zachodzie spowalniały transformację. Podczas gdy w wielu krajach wciąż trwa proces przechodzenia od gotówki do kart i płatności cyfrowych, w Chinach od lat dominuje model *mobile-first*. Już od ośmiu lat w dużych miastach praktycznie nikt nie używa gotówki, a turysta pozbawiony dostępu do lokalnych aplikacji płatniczych napotyka trudności w codziennym funkcjonowaniu.

Co istotne, chiński rynek e-commerce charakteryzuje się dziś niezwykle dynamiczną i ostro zarysowaną konkurencją. Początkowo dominującą pozycję zajmowała Alibaba, ale z czasem rozwój mediów społecznościowych, superaplikacji i nowych form płatności doprowadził do powstania *social commerce* – połączenia handlu z interakcjami społecznymi. Obecnie zarówno klasyczne platformy e-commerce (m.in. Taobao, Tmall, JD.com), jak i serwisy społecznościowe (takie jak WeChat, Douyin

i RedNote) pełnią funkcje handlowe. Popularność zdobyły też zakupy grupowe, handel w ramach lokalnych społeczności oraz *live streaming*, który w Chinach odgrywa rolę cyfrowego odpowiednika QVC (*quality, value, convenience*) – prezentuje produkty na żywo i umożliwia ich natychmiastowy zakup.

Chiński ekosystem e-commerce jest dziś najbardziej zintegrowany i zdywersyfikowany na świecie. Alibaba, dzięki platformom Taobao i Tmall, pozostaje kluczowym graczem, wykorzystując lata zgromadzonych danych transakcyjnych. Coraz wyraźniej na znaczeniu zyskują jednak nowi silni konkurenci. PDD konsekwentnie rozwija działalność w mniejszych miastach, stosując grywalizowane modele zakupów grupowych, natomiast Douyin, chiński odpowiednik TikToka, staje się nowym liderem rynku. Prognozy wskazują, że w 2025 r. jego GMV (*gross merchandise value*, czyli całkowita wartość sprzedanych towarów na platformie) przewyższy krajowy biznes Alibaby. Co więcej, Douyin dominuje również w handlu na żywo – jego udział w rynku w 2025 r. ma sięgać 47%, co stanowi więcej niż łącznie udziały Kuaishou i Taobao Live. To wyraźny sygnał fundamentalnej zmiany: *social commerce* przestał być jedynie uzupełnieniem tradycyjnego e-commerce, a stał się pełnoprawnym, coraz silniejszym filarem chińskiego handlu cyfrowego.

Czy w Europie możliwy jest rozwój ekosystemów *social commerce* na wzór chiński?

W Europie najbardziej znanymi platformami są AliExpress i Temu, jednak w przeciwieństwie do rynku chińskiego nie stanowią one jeszcze części zintegrowanego ekosystemu społecznościowego handlu. Eksperti podkreślają, że rynek europejski mierzy się ze specyficznym wyzwaniem: jest silnie rozdrobiony, korzysta głównie z platform

Social commerce przestał być jedynie uzupełnieniem tradycyjnego e-commerce, a stał się pełnoprawnym, coraz silniejszym filarem chińskiego handlu cyfrowego.