

Opublikowano w: "Marketing w realiach współczesnego rynku - Strategie i działania marketingowe" pod red. Szczepana Figiel, wydawnictwo: PWE, Warszawa 2010

dr Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie / Kolegium Gospodarki Światowej / Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

Tworzenie środowisk innowacyjnych w działach marketingu

Słowa kluczowe: innowacje, marketing

Artykuł jest próbą diagnozy obecności innowacji w organizacji, a w szczególności w działach marketingu, sposoby kreowania się środowisk innowacyjnych, jak również analizy pobudzania innowacyjności w zespołach marketingowych. Zostanie zaprezentowana część przeprowadzonych badań jakościowych dotyczących zagadnienia.

Paper is shown innovative solutions in organization, especially in marketing department. There have been presented ways of innovations creation and ways of generating innovations in marketing teams. Moreover there are shown researches connected with the subject.

Wstęp

Podjęcie do innowacyjności staje się dość popularnym tematem. Jednakże podczas studiów literatury wyciągnięto wnioski, iż temat ten nie jest zbyt głęboko eksplorowany. Prowadzone badania często wykazują duży poziom ogólności. Stanowią raczej przekrojowe podejście do innowacyjności. Często definiują pojęcia innowacyjności i innowacji, dokonują pewnej charakterystyki czy kategoryzacji, jednakże w bardzo ograniczonym zakresie podejmują zagadnienia związane z zarządzaniem innowacjami, pobudzaniem innowacyjności w zespole i kreowaniem środowisk innowacyjnych, zwłaszcza w konkretnych specjalnościach, jak na przykład marketing.

Artykuł ma na celu diagnozę obecności innowacji w departamentach marketingu, jak również małych organizacjach myślących o promocji i marketingu własnej firmy.

W pracy wykorzystane zostaną wyniki badań jakościowych, przeprowadzone w formie wywiadów pogłębionych w oparciu o zestandaryzowany scenariusz 4 pytań głównych.

Innowacje w ujęciu marketingowym

Mówiąc o innowacjach należy wyjść od źródeł innowacji. Są to pewne konfiguracje warunków lub powody, dzięki którym innowacje się wyłaniają. Zwykle dzielą się na dwie zasadnicze kategorie:

- Podażowe – dotyczą idei związanych z nauką i techniką;
- Popytowe - są odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku, sektorów produkcyjnych, wojskowych, ochrony środowiska, itp.¹.

Innowacje to zwykle:

- Nowe produkty, usługi, procesy lub podejścia do problemu
- Nowe sposoby myślenia w danej dziedzinie
- Procesy wprowadzania innowacji².

Motorem innowacji jest technika, a ta wiąże się z kreatywnością. Gdy już się wyłoni, wtedy szybko się rozprzestrzenia. Warto też zwrócić uwagę, że dzieje się to często za pomocą dobrego marketingu. Nie zawsze wprowadza się nowy produkt, czy rozwiązanie. Dość często stosuje się innowacyjny marketing produktów, inną, unikalną formę promocji, prezentacji wcześniej nie dostrzegalnych cech.

Warto zaprezentować różnice między innowacjami produktowymi, inaczej przemysłowymi, a usługowymi, stanowiącymi nową usługę, nowy sposób podejścia do usługi lub jej organizacji³.

Innowacja usługowa oznacza „efekt procesu zmian lub sam proces związany z produktem, charakteryzujący się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu między

¹ Kasperkiewicz W., Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2002, nr 2, s. 60.

² Gorman T., *Droga do wzrostu zysków Innowacja*, Gliwice, Helion, 2009

³ Szarucki M., *Istota innowacji usługowych*, Nauka i Gospodarka 27.09.2009, Kraków 2009

świadczącym usługę, a klientem, integracją czynników zewnętrznych w powiązaniu heterogenizmem, wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego”⁴. Głównym zadaniem jest ustalenie, kiedy zmiany o charakterze usługowym uznać można za innowacje. Jako innowacje zaleca się traktować zmiany które wpływają na zwiększenie sprzedaży lub wzrost wydajności przedsiębiorstwa usługowego⁵.

Tabela 1. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych

Innowacja przemysłowa	Innowacja usługowa
<input type="checkbox"/> Tworzenie nowych lub udoskonalonych produktów	<input type="checkbox"/> Tworzenie nowych lub udoskonalonych usług
<input type="checkbox"/> Wprowadzenie nowej lub udoskonalonej technologii produkcji	<input type="checkbox"/> Wykorzystanie nowych lub udoskonalonych metod świadczenia usługi
<input type="checkbox"/> Zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu	<input type="checkbox"/> Zastosowanie nowego sposobu interakcji z klientami i dostawcami
<input type="checkbox"/> Otwarcie nowego rynku sprzedaży produktów	<input type="checkbox"/> Otwarcie nowego rynku świadczenia usług
<input type="checkbox"/> Zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów	<input type="checkbox"/> Zastosowanie nowych materiałów lub narzędzi
<input type="checkbox"/> Wprowadzenie zmian w organizacji produkcji	<input type="checkbox"/> Wprowadzenie zmian w organizacji procesu świadczenia usługi

Źródło: P. Niedzielski, „Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych”, w: Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie, red. B. Filipiak i A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008, s. 232.

Pobudzanie i rozpowszechnianie innowacyjności

Wpływ innowacji powstałych wewnątrz przedsiębiorstwa jest nieoceniony, a potencjał tkwiący w głowach pracowników jest przeogromny. Jedynym problemem pozostaje stworzenie warunków do jego realizacji i opracowanie modelu postępowania⁶.

⁴ Szarucki M., Istota innowacji usługowych, Nauka i Gospodarka 27.09.2009, Kraków 2009

⁵ Kozioł K., Innowacje usługowe – aspekty teoretyczne i praktyczne w: red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009

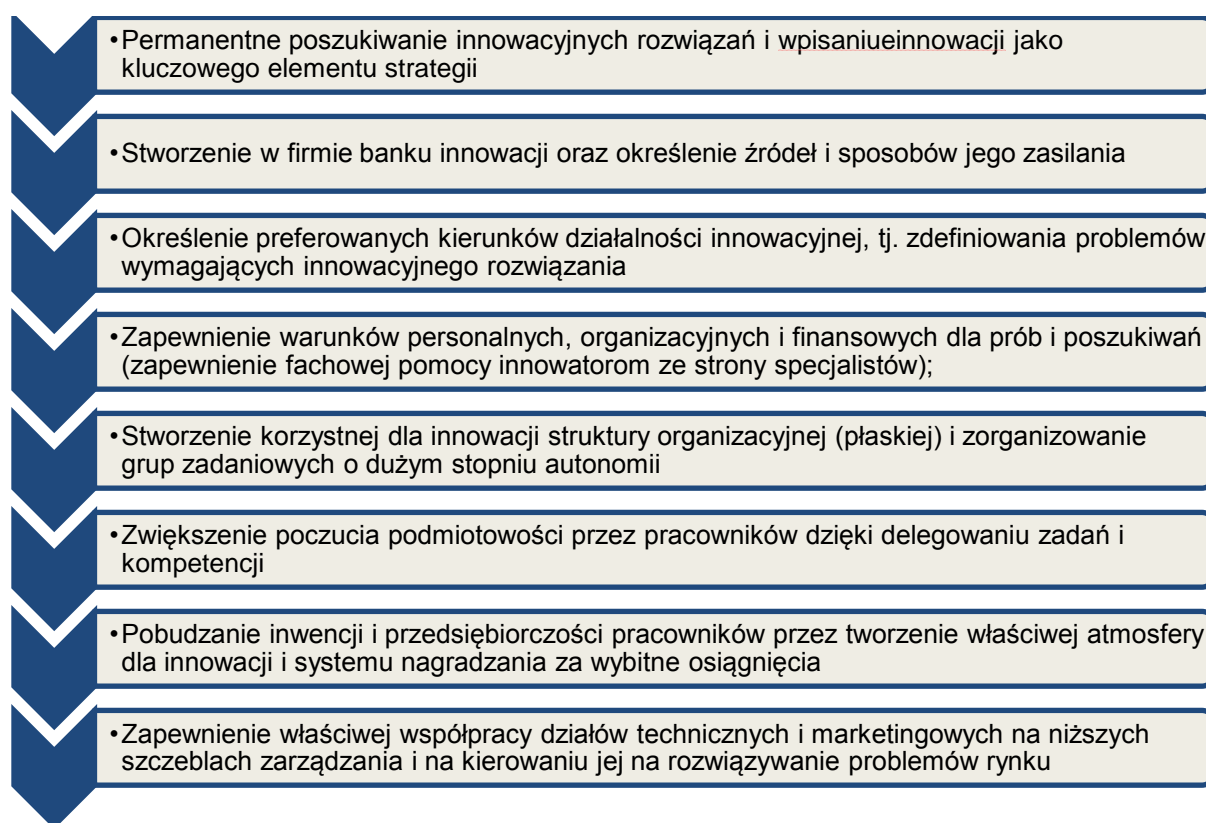
⁶ Mrówka R., Pindelski M., Zobaczyć pewne okazje cz. 1-2, *Personel i Zarządzanie*. – 2009 nr 3 i 4

Warto tu zaprezentować definicje środowiska innowacyjnego postrzeganego jako synergię czynników ekonomicznych i instytucjonalnych pozwalających na efektywną kreację i dyfuzję wiedzy oraz wydajny proces uczenia się⁷. Generuje ono pobudzenie innowacyjności w organizacjach.

Samo pobudzane innowacyjności to kompleks działań kierownictwa podmiotu – ekonomicznych, technicznych, motywacyjnych, organizacyjnych ograniczających niechęć wobec zmian, a także zachęcanie współpracowników do kreowania i zgłaszania innowacji, z późniejszym ich popularyzowaniem.

Prawidłowe pobudzanie innowacyjności w zespole powinno opierać się na następujących elementach prezentowanych w poniższej tabeli.

Tabela 2. Elementy pobudzania innowacyjności

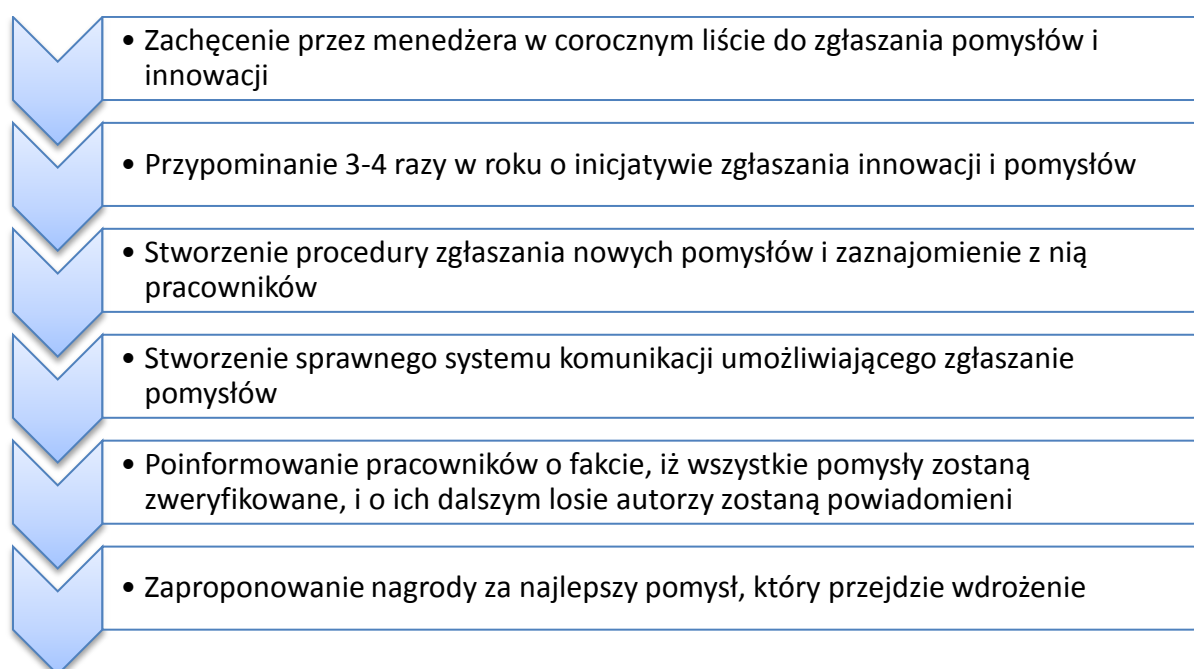


Źródło: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa, 1999

⁷ Wojnicka E., *Klastry w Polsce – teoria i praktyka*, Gazeta Innowacje nr 21/2004

Pobudzaniu innowacji wśród pracowników w ujęciu marketingowym sprzyja pozytywne nastawienie do eksperymentowania. Zwłaszcza w dobie komputeryzacji, gdy jest ono coraz tańsze i szybsze, firmy które akceptują i zachęcają do eksperymentowania zasługują na miano kreujących warunki do wyłaniania się innowacji. Ważne jest stworzenie tandemu eksperymentowania, a także uczenia się. Pomysłodawcy muszą w krótkim czasie otrzymywać informację zwrotną dotyczącą proponowanej przez nich idei, aby móc monitorować jej realizację i wprowadzać ewentualne korekty. Wszelkie wychwycone błędy stanowią edukację, dzięki której w przyszłości innowacje będą coraz doskonalsze. Na uwagę zasługuje więc opisana procedura pobudzania innowacyjności w zespołach.

Tabela 3. Procedura pobudzania innowacyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gorman T., Droga do wzrostu zysków Innowacja, Gliwice, Helion, 2009, ss. 24

Działy marketingu w firmach spowalniają czasem wprowadzenie innowacji ze względu na ograniczenia kosztowe. Zwłaszcza w przypadku trudnej sytuacji rynkowej, recesji koncentrują się bardziej na działaniach ad hoc, aniżeli na pobudzaniu innowacyjności i wraźniu unikalnych pomysłów. Zarządzanie innowacjami powinno być więc procesem bardzo naturalnym, wpisanym w tradycyjny byt firmy.

Jest też szereg warunków, które muszą zostać spełnione, aby pobudzać innowacyjność w zespołach. Po pierwsze musi istnieć silne zaangażowanie ze strony kadry zarządzającej. Musi być ona przekonana do polityki innowacyjnej w organizacji i zdeterminowana do jej realizowania. Jedynie wtedy podwładni będą traktować poważnie innowacje, będą skłonni samodzielnie je zgłaszać i monitorować ich wdrożenie. Dodatkowo utrzymywany będzie budżet na innowacje i zniknie zagrożenie przenoszenia środków na inne pilniejsze obszary. Ponadto osoby zarządzające innowacjami i koordynujące proces muszą dysponować odpowiednimi kompetencjami. Powinny być wyposażone w wiedzę naukową i praktyczną, temperament, konsekwencje, cierpliwość oraz umiejętności komunikacyjne. W przypadku innowacji nie należy stosować przeinwestowania. Dane wskazują na fakt, iż najkorzystniejszym rozwiązaniem bywa niewielkie niedofinansowanie, w którym ludzie wykazują większą kreatywność i zaangażowania, by osiągnąć cel.

Kolejnym istotnym warunkiem jest popularyzowanie innowacji, zwane również dyfuzją. Rozpowszechnianie innowacji opiera się na popularyzowaniu udanych innowacji w organizacji i gospodarce. Opiera się na kopiowaniu sprawdzonego nowatorskiego pomysłu przez inne i uzależnione jest od elastyczności jednostek do akceptowania zmian⁸. W organizacji, pomysł narodzony w jednej komórce powinien być kopiowany na całą firmę. Warto też rozważyć dział lub przynajmniej osobę odpowiedzialną za innowacje w przedsiębiorstwie, ich rozprzestrzenianie wewnątrz podmiotu lub komercjalizację na zewnątrz.

Firmy dokonują dyfuzji innowacji za pośrednictwem pracowników posiadających unikalną wiedzę, wewnętrzne ośrodki konsultingowe pełniące funkcję brokerów innowacji, stali zewnętrzni brokerzy innowacji, a także okazjonalni zewnętrzni brokerzy innowacji⁹.

W celu sprawnego rozpowszechniania innowacji należy stosować się do pewnych wytycznych:

- Wdrożenie innowacji powinno przynosić określone korzyści jednostkom przyjmującym innowacje

⁸ Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa, 1999

⁹ Hargadon A., Sutton R.I., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji w Zarządzanie innowacją*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, ss. 79

- Przyjmowana innowacja powinna współgrać z uznawanym systemem wartości
- Powinna nie być za bardzo skomplikowana lub też należy ją wdrażać etapami
- Wyniki powinny być atrakcyjne, aby przyciągać osoby do wdrażania i wykorzystywania innowacji¹⁰

Wyniki badań empirycznych

Badania zostały przeprowadzone w oparciu o badania jakościowe. Przeprowadzono wywiady pogłębione wykorzystując zestandaryzowany scenariusz 4 pytań głównych. W celu rzetelności badań przeprowadzono 63 wywiady.

Założeniem badania było zdiagnozowanie czy działy marketingu w firmach charakteryzują się innowacyjnością, czy je generują oraz jak wygląda w nich pobudzenie innowacji. Badanie przeprowadzono na 21 przedsiębiorstwach z różnych branż posiadających działy marketingu lub specjalistów marketingu rozwijających marketing w mikro przedsiębiorstwach. W badanej grupie były zarówno podmioty MSP, jak i międzynarodowe korporacje. W każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono 3 wywiady z pracownikami zajmujących się marketingiem, wytypowanych jako reprezentatywna próba badawcza przez członków zarządów firm.

Badanym zadano następujące pytania:

- Branża – ilość pracowników
- Jakie innowacje występują w Pani/Pana firmie w zakresie marketingu?
- Jak wygląda zarządzanie innowacjami w Pani/Pana firmie?
- Jak pobudza się innowacyjność wśród pracowników Pana/Pani firmy?
- W jaki sposób tworzy się środowiska innowacyjne w firmie?

Wyniki badań wskazują na występowanie licznych pomysłów i innowacji w firmach w obszarze marketingu. Pracownicy zwykle są bardzo kreatywni i zaangażowani w prawidłowy rozwój firmy oraz departamentów, za które są odpowiedzialni. Jednakże w zdecydowanej

¹⁰ Janasz Wł., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, ss. 67

większości przypadków brakuje jednolitych systemów zgłaszania pomysłów, jak również tak istotnej, podkreślanej w publikacjach polskich i zagranicznych, informacji zwrotnej. Brakuje także jednolitych systemów monitorowania pomysłów, zamieszczania ich w banku innowacji. W wielu przypadkach nie występują w ogóle bazy innowacji, a pomysły zanikają, mimo że może nadejść czas, w którym warto je wprowadzić w życie. Podobnie system pobudzania innowacyjności oraz motywowania do ich zgłaszania jest bardzo ubogi. Z przeprowadzonych badań wynika, iż jeżeli występuje nagradzanie za pomysły to jest ono zazwyczaj finansowe. Nie występuje jednolita polityka tworzenia środowisk innowacyjnych. Często nawet można zauważyć jej całkowity brak. W zdecydowanej większości przypadków pomysły samodzielnie generowane są przez pracowników, którzy podejmują bardziej lub mniej udane próby ich popularyzacji. Brakuje także spójnego systemu rozpowszechniania innowacji.

Co ciekawe system zarządzania innowacjami najgorzej funkcjonuje w podmiotach 100 - 300 osób. Można powiązać to z fazami kryzysu organizacji Greinera, w którym średnie firmy często borykają się z problemem dość szybkiego wzrostu, za którym nie nadąża komunikacja i motywacja. Na tym tle dość dobrze rysują się małe firmy, które mają bezpośredni kontakt z przełożonymi i sprawnie mogą zgłaszać swoje innowacje. Korzystnie wygląda to również w bardzo dużych podmiotach, które mają zestandaryzowane procedury i systemy wsparcia komunikacji. We wszystkich przypadkach innowacja jest traktowana jednak jako ważny element bytu organizacji. Przeprowadzone badania zasygnalizowały nowe obszary, które staną się podstawą kolejnych eksploracji.

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych

Tabela 2. Elementy pobudzania innowacyjności

Tabela 3. Procedura pobudzania innowacyjności

Spis literatury

1. Bogdanienko J., Zarządzanie innowacjami, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998
2. Gorman T., Droga do wzrostu zysków Innowacja, Gliwice, Helion, 2009

3. Hamel G., Breen B., *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2007
4. Hargadon A., Sutton R.I., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji w Zarządzanie innowacją*, ` Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006
5. Hertog P., "Co-producers of innovation: on the role of knowledge-intensive business services in innovation", in: *Productivity, innovation and knowledge in services. New economic and socio-economic approaches*, J. Gadrey, F. Gallouj, E. Elgar (eds), MA: Cheltenham-Northampton 2002
6. Howells J., *Innovation and services. New conceptual frameworks*, „CRIS Discussion Paper”, no. 38, August 2000
7. Janasz W., *Procesy dyfuzji rynkowej innowacyjnych produktów*, Przegląd organizacji, 2000 nr.2
8. Janasz Wł., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002
9. Kasperkiewicz W., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2002, nr 2
10. Kozioł K., *Innowacje usługowe – aspekty teoretyczne i praktyczne* w: red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009
11. Mrówka R., Pindelski M., *Zobaczyć pewne okazje cz. 1-2*, *Personel i Zarządzanie*. – 03.2009 i 04.2009
12. Materiały źródłowe Firmy konsultingowej – doradczej IMMOQEE <http://www.immoqee.com/> 2009.09.01
13. Niedzielski P., „Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych”, w: *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak i A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008
14. Nowak – Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000
15. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa, 1999
16. Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
17. Skarzynski P., Gibson R., *Innovation to the core*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts, 2008
18. Sosnowska A., Łobesko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa, 2000
19. Szarucki M., *Istota innowacji usługowych*, *Nauka i Gospodarka* 27.09.2009, Kraków 2009

20. Thomke S., Oświecone eksperymentowanie – szybki i tani model innowacyjności w Zarządzanie innowacją, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006