

# Paweł Kowalski

---

## Obszary innowacji w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 92, 279-295

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*PAWEŁ KOWALSKI*

Uniwersytet Łódzki

## **OBSZARY INNOWACJI W ZARZĄDZANIU MARKETINGOWYM PRZEDSIĘBIORSTWEM**

### **Wprowadzenie**

Innowacje budują przewagę konkurencyjną firmy i tym samym umożliwiają osiągnięcie zysku. Jednak należy pamiętać, że innowacja jest ciągłym procesem – wprowadzenie jednej innowacji wymusza na firmie wdrażanie kolejnych, co często wymaga podważenia szeregu zasad, na których wspiera się kultura danej organizacji. Ponadto innowacja wymaga również stworzenia środowiska organizacyjnego, które będzie stymulowało i wspierało każdą zmianę, która będzie miała innowacyjny charakter. Generalnie w wielu środowiskach panuje przekonanie, że firmami innowacyjnymi są tylko takie przedsiębiorstwa, które tworzą lub wykorzystują najnowsze technologie w procesie produkcji, co pociąga za sobą wysokie nakłady na prace B+R. Jednakże innowacje niekoniecznie muszą wiązać się z ponoszeniem znacznych nakładów finansowych ze strony przedsiębiorstw, ponieważ mogą dotyczyć samych procesów, organizacji czy elementów marketingu, dlatego głównym celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu roli marketingu i innowacji wprowadzanych poprzez produkt lub innowacje procesowe oraz określenie możliwych implikacji tego rodzaju innowacji dla rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw.

## 1. Marketing innowacji czy innowacyjny marketing

Do końca lat 80. XX wieku w nauce o zarządzaniu dominował pogląd, że głównymi źródłami innowacji są czynniki podażowe. Stanowisko to opierało się głównie na poglądach Schumpetera, który wskazywał, że naturalnym zachowaniem podmiotów funkcjonujących w systemie wolnorynkowym jest wprowadzanie zmian na rynku nie w wyniku oddziaływania zewnętrznych czynników, ale z samego charakteru konkurencji, który jest zorientowany na proces ciągłej zmiany stymulowanej przez tę konkurencję. Schumpeter, który wprowadził pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych, definiował ją jako<sup>1</sup>:

- wprowadzenie na rynek nowego produktu, kompletnie nieznanego w dotychczasowej historii rynku dla jego konsumentów lub udoskonalenie istniejącego produktu dające konsumentom wrażenie jego nowości;
- zastosowanie nowego procesu lub metody produkcji, która nigdy nie była wcześniej zastosowana w danej gałęzi przemysłu (innowacja procesowa);
- stworzenie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał, i to bez względu na to, czy rynek ten istniał wcześniej, czy też nie;
- pozyskanie nowego źródła materiałów, surowców dla prowadzonego procesu produkcyjnego;
- wprowadzenie nowej organizacji branży przemysłowej, np. poprzez stworzenie monopolu bądź jego złamanie.

Poglądy Schumpetera znalazły się również u podstaw koncepcji liniowego modelu innowacji (*linear research-to-marketing innovation model*), który dominował w zarządzaniu praktycznie od lat 50. ubiegłego wieku. W modelu tym innowacja zawsze była stymulowana poprzez działalność naukowo-badawczą, a proces wprowadzania innowacji zawsze rozpoczynał się od badań rozwojowych, aby poprzez produkcję doprowadzić do dostarczenia działom marketingu i sprzedaży produktu, który był przez nie wprowadzany na rynek. Taka sekwencja działań w ramach zarządzania marketingowego nazywana jest marketingiem produktów innowacyjnych. Jednakże pod koniec lat 80. pojawiła się krytyka liniowego modelu innowacji, której głównymi autorami

<sup>1</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

niezależnie od siebie byli Kline i Drucker. Pierwszy z nich w swojej pracy *Innovation is not a Linear Process* zaprezentował nowy, nieliniowy model innowacji (*linked chain innovation model*), w którym udowodnił, że nie istnieje jeden proces innowacji, ale co najmniej pięć różnych form tego procesu<sup>2</sup>. W ich ramach proces innowacyjny zaczyna się od znalezienia potencjalnego popytu na rynku (*market finding*), w którym to procesie główną rolę odgrywa marketing, a ściślej mówiąc badania marketingowe. Kline pokazuje tym samym, że bez popytu innowacja nie istnieje, a proces oszacowania korzyści stanowi integralny element procesu innowacji. Kolejnym elementem modelu łańcuchowego jest analityczne projektowanie (*analytic design*), oznaczające zorientowanie na dane pochodzące z badań marketingowych, kompleksowe projektowanie produktu lub usługi, które finalnie doprowadzałyby do projektu (*design*) uwzględniającego główne cechy użytkowe i symboliczne projektowanego produktu lub usługi. Tym samym badania naukowe stanowią ważną, jednak nie kluczową część procesu innowacyjnego, a nowe produkty nie są prostym efektem prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, ale stają się ważne w procesie innowacji o tyle, o ile przyczyniają się do powstania projektu (*design*), który zaspokajałby zidentyfikowane w toku badań marketingowych potrzeby konsumentów. Dużo ważniejszą częścią procesu innowacji staje się analityczne projektowanie, które uwzględnia oprócz aktualnej wiedzy naukowej (nowa wiedza), również nagromadzoną wiedzę rynkową.

W kontekście powyższych rozważań wypada zauważyć, że innowacja rynkowa (*commercial innovation*) jest kontrolowana przez dwa obszary czynników, które wzajemnie oddziałują na siebie w zupełnie nieprzewidywalny sposób – rynkowe i technologiczne. Czynniki rynkowe, które wychodzą od określenia potrzeb i oczekiwań konsumentów, ukierunkowane są często na doskonalenie istniejących produktów i usług w oparciu o działania badawczo-rozwojowe<sup>3</sup>.

Z jednej strony są to czynniki technologiczne, których część stanowi wiedza przedsiębiorstwa, w tym głównie jego potencjał w zakresie badań i rozwoju, ukierunkowane oczywiście na odpowiedź na pytanie, czy tego rodzaju innowacja technologiczna jest oczekiwana przez rynek i zaadaptowana do potrzeb konsumentów.

<sup>2</sup> S.J. Kline, *Innovation is not a Linear Process*, „Research Management” 1985, nr 4.

<sup>3</sup> S.J. Kline, N. Rosenberg, *An Overview of Innovation*, w: *The Positive Sum Strategy Harnessing Technology for Economic Growth*, R. Landau, N. Rosenberg, Washington 1986, s. 275.

Podobnie jak Kline swoje poglądy na innowację przedstawiał Drucker, jeden z twórców współczesnego zarządzania, który charakteryzując funkcje, jakie każde przedsiębiorstwo ma spełniać, działając na rynku, stwierdził, że: „przedsiębiorstwo posiada dwie – i tylko dwie podstawowe funkcje: marketing i innowacje. Tylko one powodują efekty, wszystko pozostałe to koszty”<sup>4</sup>. Według Druckera innowacja „jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. Można ją przedstawić jako dyscyplinę, można się jej nauczyć, można ją praktykować. Przedsiębiorcy powinni w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów wskazujących na okazję do skutecznej innowacji. Powinni także znać i stosować zasady skutecznej innowacji”<sup>5</sup>. Wypowiedź ta trafnie określa podstawy, na których przedsiębiorstwo powinno budować swoją przewagę konkurencyjną, choć Drucker, wyraźnie różniąc innowacje od marketingu, wskazywał również, że innowacje mają bardziej społeczny i ekonomiczny niż technologiczny charakter – „Ludzie nie płacą za technologię, płacą za korzyści, jakie im dają”<sup>6</sup>. Tym samym Drucker wskazuje na konieczność systematycznej innowacji, która ma polegać na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, uznając je za cel efektywnego przedsiębiorcy i definiując jako ciągłe monitorowanie źródeł okazji do innowacji. Analizując problem samych źródeł innowacji, Drucker wskazał siedem potencjalnych źródeł innowacji<sup>7</sup>:

- przypadek (sukces/ porażka/ zewnętrzne okoliczności),
- niespójność między rzeczywistością a założeniami,
- innowacja oparta na potrzebie procesowej,
- zmiany w strukturze branży lub rynku (szybki wzrost, konwergencja technologii, zmiany w modelu biznesowym),
- zmiany demograficzne,
- zmiany w percepcji, nastroju i znaczeniu,
- nowa wiedza (naukowa lub inna).

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row., New York 1985, s. 3.

<sup>5</sup> Tenże, *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

<sup>6</sup> Tenże, *The frontiers of management: Where tomorrow's decisions are being shaped today*, Truman Talley Books, New York 1999, s. 5.

<sup>7</sup> Tenże, *Innovation...*, s. 54.

Analiza powyższych elementów wskazuje również, że mają one generalnie wewnętrzny lub zewnętrzny charakter, a więc przypominają podział innowacji na mające charakter podażowy i popytowy. Nieliniowe modele innowacji sformułowane przez Kline'a i Druckera nie są oczywiście jedynymi, ich prace opublikowane pod koniec lat 80. jedynie zapoczątkowały dalsze badania nad modelami procesu innowacji, które obecnie doprowadziły do sformułowania szeregu ciekawych teoretycznie modeli procesu innowacji. Interesującą ramę systematyzującą kolejne generacje modeli innowacji zaprezentował w swojej pracy Rothwell, który wyróżnił pięć generacji innowacji, ewoluujących od prostych liniowych modeli aż do kompleksowych modeli interakcyjnych.

Tabela 1

## Pięć generacji modeli innowacji wg Rothwella

| Generacja modelu innowacji | Kluczowe cechy modelu   |
|----------------------------|---|
| I/II                       | Proste modele linearne uwzględniające głównie technologiczne i rynkowe czynniki innowacji   |
| III                        | Interakcje pomiędzy różnymi elementami, wsparte często procesami opartymi na informacji zwrotnej – model parowania czynników ( <i>coupling model</i> )  |
| IV                         | Równoległe modele ( <i>parallel lines model</i> ), integracja wewnątrz firmy całego procesu oraz włączenie do niego zarówno kluczowych dostawców ( <i>upstream</i> ), jak i aktywnych konsumentów ( <i>downstream</i> ), nacisk położony na związki i alianse |
| V                          | Integracja systemów zarządzania przedsiębiorstwem wsparta na IT oraz budowanie szerokich sieci powiązań, opartych na elastycznych i zindywidualizowanych reakcjach na zmiany zachodzące w otoczeniu – proces ciągłej innowacji                                |

Źródło: J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Wiley 2005, s. 63.

Jak wynika z powyższego zestawienia, ostatnia, piąta generacja innowacji wymaga od nich wysokiego poziomu integracji elementów znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, co umożliwiające jest poprzez szerokie wykorzystanie rozwiązań w zakresie powiązanych między sobą systemów IT różnych współpracujących firm, tworzących naturalną architekturę stymulowania procesu innowacji. Fakt ten prowadzi to powstania pewnych trudności związanych z klasyfikacją różnych rodzajów innowacji. Problem ten w pewnym zakresie rozwiązuje *Oslo Manual* opublikowany przez OECD, tworzący conceptualną podstawę dla wielu dalszych badań nad innowacjami. Wydana w lipcu 2005 roku publikacja definiuje termin innowacja szerzej niż jej dwie poprzednie edycje. Wprowadzono zmiany w produktach i procesach technologicznych (innowacje technologiczne), za które uważa się „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w praktykach biznesowych firmy, organizacji miejsca pracy lub zewnętrznych relacji”<sup>8</sup>, a także rozszerzono rozumienie innowacji o zmiany w zakresie marketingu i organizacji (innowacje nietechnologiczne). Wprowadzono do klasyfikacji innowacje marketingowe zdefiniowane jako „wdrożenie nowej metody marketingowej wprowadzającej znaczące zmiany w designie produktu lub opakowaniu, pozycji produktu, promocji lub cenie”<sup>9</sup>. Oczywiście, obie definicje nie zacierają granicy między innowacją technologiczną i nietechnologiczną, ponieważ każda innowacja technologiczna musi zostać osadzona zarówno w strukturze organizacyjnej, jak i środowisku rynkowym przedsiębiorstwa, jednakże można uznać, że po raz pierwszy obszar działań marketingowych przedsiębiorstwa stał się źródłem innowacji, a funkcja marketingu ewoluowała od marketingu produktów innowacyjnych do innowacyjnego marketingu.

Podsumowując, obecny stan wiedzy na temat procesu innowacji wskazuje, że marketing stał się, obok technologii i organizacji, jednym z kluczowych źródeł stymulowania innowacji. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem konieczne są inwestycje w ten obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa, które poprzez rozwój procesów organizacyjnych i zdolności strategicznych przedsiębiorstwa umożliwił transformację naukowych i technologicznych możliwości na sukces rynkowy nowych, innowacyjnych produktów i usług.

---

<sup>8</sup> *Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3<sup>rd</sup> ed., OECD, Paris 2005, s. 51.

<sup>9</sup> Tamże, s. 49.

## 2. Obszary innowacji w marketingu

Różnorodność czynników determinuje warunki rynkowe zarządzania innowacjami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. To właśnie warunki rynkowe są głównym źródłem innowacyjnego marketingu, którego centralnym punktem jest konsument, a jego zastosowanie może prowadzić do stworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach (*competitive innovation advantage*)<sup>10</sup>.

Innowacje tworzone w obszarze zarządzania, w tym w szczególności innowacje marketingowe, pozwalają na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Jednakże osiągnięcie tego celu wymaga – zdaniem Hamela i Breena – spełnienia trzech podstawowych warunków<sup>11</sup>:

- innowacja musi być oparta na zasadzie działania przeciwstawiającej się utrwalonej tradycji;
- innowacja musi być systematyczna, czyli obejmować całokształt metod i działań;
- innowacja jest częścią szerokiego programu innowacji, którego skutki nawarstwiają się w czasie.

Spełnienie wszystkich tych trzech warunków prowadzi do konstatacji, że również sam proces zarządzania marketingowego musi zostać przeformułowany w takim zakresie, aby mógł on optymalizować proces powstawania innowacji.

Zrozumienie innowacji marketingowych zakłada, że konsument stanowi główną oś działań, a jego satysfakcja jest głównym kryterium oceny tych działań. W rezultacie innowacja marketingowa może prowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>12</sup>. Działania marketingowe powinny odegrać rolę czynnika integrującego proces innowacji od początku aż do jego samego końca. Jednak należy pamiętać, że innowacja oznacza kreowanie przyszłości rynku, a więc tworzenie obszarów konkurencyjności nieznanych na obecnych rynkach do momentu zapoczątkowania prac i w efekcie wprowadzenia samych innowacji. Analizując w takim kontekście proces marketingowy zachodzący w przedsiębiorstwie, warto zauważyć, że innowacje

<sup>10</sup> F. Steinhoff, V. Trommsdorff, *Innovation Marketing – An Introduction*, w: *Strategies and Communications for Innovations*, eds. M. Heulsmann, N. Pfeffermann, Springer, Berlin 2011, rozdz. 8.

<sup>11</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Red Horse, Warszawa 2008, s. 45.

<sup>12</sup> F. Steinhoff, V. Trommsdorff, *Innovation Marketing...*



będą występować w nim na różnych etapach – od poziomu strategicznego aż po poziom operacyjny. Treść tabeli 2 stanowi próbę systematyzacji różnych rodzajów innowacji w procesie zarządzania marketingowego.

Tabela 2

## Główne rodzaje innowacji w marketingu

| Rodzaj innowacji                           | Zakres działań  | Przykłady  |
|--|---|--|
| <b>Innowacje strategiczne</b>              |   |  |
| Model biznesowy                            | Ma na celu znalezienie nowego sposobu generowania zysków w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania:<br>– Kogo obsługujemy?<br>– Co dostarczamy?<br>– Jak im to dostarczamy?<br>– Jak zarabiamy pieniądze?<br>– Jak odróżniamy się od konkurencji i utrzymujemy przewagę konkurencyjną?          | Sprzedż bezpośrednia konfigurowanych samodzielnie przez klienta za pośrednictwem strony WWW komputerów osobistych przez firmę Dell |
| Innowacja kategorii                        | Powstaje w sytuacji ostrej wojny cenowej na rynku oraz kiedy konsumenci mają poważne trudności w odróżnianiu atutów i słabości poszczególnych marek w ramach danej kategorii. Celem jest redefinicja kategorii, np. produkty kosmetyczne zostają zredefiniowane jako kategoria pielęgnacja i relaks | iPod, iPad – nowe kategorie produktowe; IKEA – nowa kategoria punktów sprzedaży  |
| Marketingowa innowacja procesowa           | Rekonfiguracja dotychczasowych przepływów dóbr, usług, informacji, ludzi i zasobów w sposób maksymalizujący zadowolenie finalnych użytkowników, jak i podmiotów zaangażowanych w ten proces   | Supply Chain Management, Efficient Consumer Response, CRM  |
| <b>Innowacje narzędzi marketingu – mix</b> |   |  |
| Innowacja produktu/usługi                  | Najczęściej powstaje w sposób inkrementalny poprzez stopniową zmianę atrybutów funkcjonalnych lub symbolicznych produktu. Zazwyczaj oparta jest na ciągłym i nieustającym procesie poszukiwania pomysłów, tworzenia conceptów produktów, testowania ich i komercjalizacji                           | Google, Amazon, odtwarzacz mp3, netbook  |

|                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| Innowacja marki                     | Występuje, kiedy marki poszukują sposobu na ożywienie wartości marki, wzmacniając architekturę marki lub produktu   | Marka Apple różnicująca się poprzez design i prostotę obsługi, marki <i>private labels</i> w sieciach handlowych   |
| Innowacja cenowa                    | Pojawia się w sytuacji, kiedy konieczna jest dyskryminacja cenowa (zróżnicowane ceny dla różnych grup konsumenckich), lub w sytuacji, kiedy rynki są dojrzałe i konsumenci natychmiast reagują na jakiegokolwiek zmiany cen | Every Day Low Prices (EDLP), ceny 50/50, ceny dyskontowe   |
| Innowacja dystrybucyjna             | Występuje zarówno w postaci nowych kanałów dystrybucji produktów i usług, jak i nowych formatów oraz koncepcji punktów sprzedaży detalicznej lub systemów sprzedaży   | <i>e-commerce</i> , hipermarkety, dyskonty, bezobsługowe punkty sprzedaży, <i>convenience stores</i>   |
| Innowacja komunikacji marketingowej | Powstaje na skutek zmian w sposobach dotarcia z komunikatami do docelowych grup konsumenckich, głównym stymulatorem jest rozwój mediów, a szczególnie technologii komunikacyjnych   | Zintegrowana komunikacja marketingowa, <i>ambient media</i> , <i>buzz marketing</i> , <i>mobile marketing</i> , <i>viral marketing</i> , marketing sensoryczny |

Źródło: opracowanie własne.

## 2.1. Innowacja poprzez zastosowanie nowego modelu biznesu

Pojęcie modelu biznesowego jest pojęciem wieloznacznym. Jedną z najważniejszych funkcji modelu biznesowego jest dostarczenie ramy opisu podstawowych elementów, które przedsiębiorstwo organizuje, tworzy i dystrybuje wartość w sposób przynoszący jej zyski. Opisanie go wymaga dostarczenia szeregu informacji koniecznych do jego zdefiniowania, co zaprezentowane jest w tabeli 3.

## Formułowanie modelu biznesu

| Podstawowe pytania  | Zakres informacji  |
|---|--|
| Kogo obsługujemy?   | Kim są nasi klienci? Jakie segmenty rynkowe obsługujemy? Kim są kupujący nasze produkty/usługi?  |
| Co dostarczamy?   | Jakie produkty/usługi sprzedajemy? Jakie korzyści i rozwiązania dostarczamy naszym klientom?   |
| Jak im to dostarczamy?  | Jakich kanałów dystrybucji używamy? Jak jest skonfigurowany nasz łańcuch wartości? Jakie są nasze kluczowe procesy i działania, które tłumaczą naszą kompetencję, posiadane aktywa i inne wkłady w tworzenie finalnej wartości dla klienta? Kim są nasi partnerzy? Jak dostawcy i partnerzy pomagają nam dostarczać wartość naszym klientom? |
| Jak zarabiamy pieniądze?  | Za jakie elementy oferty płacą nasi klienci? Jakie są główne czynniki tworzące koszty w procesie dostarczania wartości klientom? Jaki jest nasz model cenowy?  |
| Jak odróżniamy się od konkurencji i utrzymujemy przewagę konkurencyjną? | Jak odróżniamy się od konkurencji? W jaki sposób nasi klienci doświadczają tej różnicy? Jakie różnice ceną najbardziej? Jak trwała jest nasza dyferencjacja? Czy chronimy naszą dyferencjację poprzez kluczowe kompetencje i strategiczne zasoby?  |

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy schemat formułowania modelu biznesu znajduje w zarządzaniu marketingowym wsparcie w koncepcji innowacji wartości Mauborgne i Kima, autorów strategii „błękitnego oceanu”, jednej z pierwszych koncepcji strategicznych dowodzących konieczności rozdzielenia innowacji wartości od innowacji technologicznej lub pionierstwa rynkowego. Ich badania dowodzą, że firma, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, musi łączyć w jedną całość innowację z użytecznością, ceną i pozycjami kosztowymi, a innowacja wartości sprzeciwia się jednemu z najpowszechniej uznawanych dogmatów strategii bazującej na konkurencji, czyli wyborowi kompromisu między wartością a kosztami<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> R. Mauborgne, W.C. Kim, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 30–31.

## 2.2. Innowacja poprzez stworzenie nowej kategorii

Pojęcie kategorii w marketingu przestało odnosić się jedynie do produktów i oznaczać mix produktów opartych na podobnym poziomie cen i jakości kreowanych przez producentów. Obecnie kategorie definiowane są zarówno przez producentów, jak i dystrybutorów w oparciu o kryteria podejmowania decyzji i użytkowania produktów przez kupujących celem jak najlepszego obsłużenia docelowych grup konsumentów dokonujących zakupów. Innowacje w zakresie nowych kategorii powstają zazwyczaj jako efekt ostrej wojny cenowej na rynku oraz kiedy konsumenci mają poważne trudności w odróżnianiu atutów i słabości poszczególnych marek między sobą<sup>14</sup>. Nowa kategoria jest zazwyczaj również rezultatem innowacji dysruptywnej, powodującej pojawienie się na rynku dotychczas nieznanych w jego historii produktów lub usług, które mogą tworzyć nowe kategorie lub nawet zupełnie nowe rynki produktów i usług. Należy również zauważyć, że innowacje kategorii mogą wiązać się zarówno z wprowadzaniem na rynek nowych produktów, jak i nowych form usług. Przykładem może być pojawienie się nowego konceptu punktu sprzedaży mebli, jaki wprowadziła IKEA, oznaczającego kompletną zmianę sposobu dokonywania zakupów mebli i artykułów wyposażenia wnętrz. Innym przykładem jest wprowadzenie na rynek telefonów komórkowych smartfonów, które stworzyły kompletnie nową kategorię mobilnych komunikatorów, a więc urządzeń łączących w sobie cechy telefonu i komputera. Innowacje w zakresie kategorii mogą więc być stymulowane zarówno poprzez nowe produkty – innowacja kategorii produktowej (np. smartfon), jak i poprzez kompleksowe zdefiniowanie znanych już na rynku produktów i/lub usług w formę zupełnie nieznaną w dotychczasowych doświadczeniach zakupowych i użytkowych konsumentów – innowacja doświadczeniowa, np. kategoria *oral care* w sieciach handlowych, łącząca w sobie wszystkie produkty służące do pielęgnacji zębów i jamy ustnej, czyli szczoteczki do zębów, pasty, nici dentystyczne, płyny do płukania ust. Oba rodzaje innowacji mogą stymulować również swój wzajemny rozwój.

<sup>14</sup> S. Finne, H. Sivonen, *The Retail Value Chain*, Kogan Page, London 2009, s. 148–151.

### 2.3. Marketingowa innowacja procesowa

Generalnie ten rodzaj innowacji pojawia się wówczas, kiedy firma chce dokonać zmiany dotychczasowego łańcucha wartości poprzez taką rekonfigurację dotychczasowych przepływów dóbr, usług, informacji, ludzi i zasobów, aby maksymalizować zadowolenie finalnych użytkowników, jak i podmiotów zaangażowanych w ten proces. Przykładem tego rodzaju działań jest zastosowanie podejścia *Supply Chain Management* czy *Efficient Consumer Response* (ECR), jak i *Customer Relationship Management* przez różne przedsiębiorstwa. Ważnym elementem tego procesu jest zaangażowanie w niego zarówno producentów, dystrybutorów, jak i samych konsumentów.

### 2.4. Innowacja produktu/usługi

Ten rodzaj innowacji najczęściej powstaje w sposób inkrementalny poprzez stopniową zmianę atrybutów funkcjonalnych lub symbolicznych produktu. Zazwyczaj jest on oparty na ciągłym procesie poszukiwania pomysłów, tworzenia konceptów, testowania ich i urynkwiania. W opinii niektórych ekspertów ten rodzaj innowacji może przybierać trzy formy<sup>15</sup>:

- produkty repozycjonowane – kluczowe komponenty produktu nie podlegają modyfikacji, zmianie ulega element zewnętrzny, np. kształt lub opakowanie; innowacja jest ukierunkowana na zmianę percepcji produktu przez konsumentów, zazwyczaj produkty są adresowane na nowe rynki lub nowe segmenty rynku, np. zmiana opakowania szklanego na kartonowe;
- produkty reformułowane – zmianie ulegają kluczowe komponenty produktu, np. cechy techniczne, ale podstawowe kryteria brane pod uwagę przez konsumentów przy wyborze produktu nie ulegają zmianie, np. produkty generyczne;
- produkty oryginalne – są rezultatem innowacji dysruptywnej, nie wpisują się w żadną istniejącą kategorię produktów lub usług na rynku, wnosząc kompletnie nową jakość i tworząc nowy rynek, np. smartfon.

<sup>15</sup> N. van Laethem, *Toute la fonction. Marketing*, Dunod, Paris 2005, s. 171.

Z kolei w opinii konsultantów firmy doradczej Booz, Allen i Hamilton występuje sześć rodzajów nowych produktów z punktu widzenia ich nowości dla przedsiębiorstwa i rynku<sup>16</sup>:

- nowe linie produktu – nowe produkty pozwalające na wejście po raz pierwszy na istniejący już rynek;
- produkty dodatkowe – nowe produkty uzupełniające dotychczasowe linie produkcyjne przedsiębiorstwa;
- udoskonalenia dotychczasowych produktów – nowe produkty o udoskonalonym działaniu lub większej wartości postrzeganej, wchodzące na miejsce produktów dotychczasowych;
- produkty tworzące nowe rynki;
- produkty o niskich kosztach – procesowym rozwoju;
- produkty repozycjonowane – zmieniające oferowany rodzaj korzyści.

Reasumując, wszystkie zaprezentowane wyżej klasyfikacje doskonale pokazują, że innowacje produktowe występują najczęściej, często utożsamiane są z innowacjami technologicznymi, ale stanowią tylko część z szerokiego spektrum innowacji marketingowych.

## 2.5. Innowacja brandowa

Kolejny rodzaj innowacji – innowacja marki – występuje, kiedy firma poszukuje sposobu na zwiększenie oferty wartości swojego produktu lub marki albo stara się wzmocnić architekturę istniejącej marki lub produktu. Częstym wsparciem w tego rodzaju działaniach jest design produktu, tworzący rozpoznawalny styl komunikacji marki (zob. Apple), lub sposób pozycjonowania marki oparty na zupełnie nowych, niespotykanych wcześniej na rynku wartościach (np. ekologia) albo styl komunikacji oparty na wykorzystaniu zupełnie nowych mediów lub formy przekazu (np. Frugo, Play), niestosowanych wcześniej na danym rynku produktowym. Niektórzy eksperci, jak Lewi, wskazują, że wskaźnikiem udanej innowacji brandowej jest oderwanie skojarzeń związanych z marką z samym produktem, czego skutkiem może być możliwość rozszerzenia marki na nowe kategorie produktowe (*brand extension*)<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> J. Tidd, *Innovation management in context: environment, organization and performance*, „International Journal of Management Reviews” 2001, Vol. 3, No. 3, s. 169–183.

<sup>17</sup> G. Lewi, *Branding Management*, Pearson Education France, Paris 2005, s. 258–260.

Bardzo ciekawym obszarem innowacji w zakresie marki są marki sieci handlowych, które dzielimy na marki własne (*own label*) i marki prywatne (*private label*), które zupełnie zrewolucjonizowały nie tylko ofertę produktową, ale i relacje pomiędzy producentami i sieciami handlowymi.

## 2.6. Innowacja cenowa

Odpowiednie określenie cen ma fundamentalne znaczenie dla określenia wartości produktu dla konsumenta, dlatego wszelkie innowacje w zakresie cen odnoszą się głównie do zastosowania innowacyjnych strategii cenowych ukierunkowanych na maksymalizację korzyści uzyskiwanych zarówno przez kupujących, jak i sprzedających. Innowacje w zakresie cen przybierają formy dyskryminacji cenowych, czyli zróżnicowania cen dla różnych grup konsumenckich, i związane są często ze sposobem dystrybucji i zakupu samych produktów. Dobrym przykładem jest zastosowanie przez sieć handlową Wal Mar innowacyjnej strategii EDLP (*Every Day Low Prices*) i zrezygnowanie z promocji cenowych w swoich punktach sprzedaży. Innowacje cenowe mogą być również zastosowane w formie innowacyjnych systemów płatności, np. systemów rabatowych, cen opartych na zastosowaniu programów lojalnościowych oraz form płatności.

## 2.7. Innowacja dystrybucyjna

Innowacje w zakresie dystrybucji pojawiają się w dwóch obszarach – nowych kanałach dystrybucji, opartych głównie na internecie (np. sklepy internetowe, internetowa sprzedaż aukcyjna – Allegro, eBay), i nowych formatów dystrybucji, zazwyczaj pojawiających się na poziomie handlu detalicznego, jak hipermarket, supermarket, *convenience store* czy sklep dyskontowy. Szczególnie ten ostatni obszar dostarcza wielu nowych konceptów, które dynamizują dotychczasowe formaty dystrybucyjne, tworząc nie tylko nową przestrzeń zakupową, ale i doświadczeniową konsumentów.

## 2.8. Innowacja w komunikacji marketingowej

W odniesieniu do innowacji zintegrowana innowacyjna komunikacja może być rozumiana jako „proces, który zmierza do intensyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych punktów kontaktu w rozwoju i wdrożeniu procesu innowacji, jak również w rozwijaniu i wdrażaniu miar komunikacji, które gwarantują dostosowanie punktów interakcji celem osiągnięcia maksymalnego poziomu rozwoju wydajności i skuteczności wewnętrznie, jak również optymalnej saturacji rynkowej zewnętrznie”<sup>18</sup>.

Komunikacja innowacji dostarcza przeglądu różnych kluczowych aspektów w innowacji marketingowej – komunikacji w dyfuzji innowacji marketingowych, jak i komunikacji korporacyjnej w odniesieniu do innowacji. Szczególnie istotnym obszarem tworzenia innowacji są media. Szybkość zmian dokonujących się pod wpływem technologii cyfrowych oraz internetu powoduje, że powstają zupełnie nowe możliwości komunikacji z konsumentami. Wydaje się, że właśnie technologia, jak i systemowość podejścia do procesu komunikacji z konsumentami są cechami dystynktywnymi procesu komunikacji marketingowej. Zjawiska takie jak *ambient media*, SEM czy marketing mobilny i sensoryczny pokazują, jak wielorakie są w tej chwili nie tylko formy, ale i kanały komunikacji.

### Podsumowanie

Innowacje marketingowe stały się obecnie jednym z głównych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł stanowi próbę przede wszystkim pewnej systematyzacji samego zjawiska, jakim jest innowacja marketingowa na tle zarządzania innowacjami w ramach nauki o zarządzaniu. Zaprezentowane klasyfikacje i opisy stanowią próbę zmapowania bardzo szerokiego i dynamicznie rozwijającego się zjawiska, jakim są innowacje marketingowe w oparciu o kluczowe obszary i funkcje działania przedsiębiorstwa. Jednakże głównym problemem jest brak bardziej pogłębionej próby ich opisu i analizy na tle całego systemu zarządzania

---

<sup>18</sup> M. Bruhn, G.M. Ahlers, *Integrated Communication in the Innovation Process*, w: *Strategies and Communications...*, rozdz. 10.



innowacjami w przedsiębiorstwach. Brakuje również analitycznych ram opisu całego procesu generowania innowacji marketingowych, który pozwalałby śledzić proces w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim zarządzać nim, choć z drugiej strony należy przyznać, że łańcuch wartości Portera wydaje się konstruktem pozwalającym na opis samego procesu dostarczania wartości klientowi, w tym również wartości, jaką jest innowacja.

## Literatura

- Bruhn M., Ahlers G.M., *Integrated Communication in the Innovation Process*, w: M. Heulsmann, N. Pfeffermann, *Strategies and Communications for Innovation*, Springer, Berlin 2011.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row., New York 1985.
- Drucker P.F., *The frontiers of management: Where tomorrow's decisions are being shaped today*, Truman Talley Books, New York 1999.
- Finne S., Sivonen H., *The Retail Value Chain*, Kogan Page, London 2009.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Red Horse, Warszawa 2008.
- Kline S.J., Rosenberg N., *An Overview of Innovation*, w: *The Positive Sum Strategy Harnessing Technology for Economic Growth*, R. Landau, N. Rosenberg, Washington 1986.
- Kline S.J., *Innovation is not a Linear Process*, „Research Management” 1985, nr 4.
- Lewi G., *Branding Management*, Pearson Education France, Paris 2005.
- Laethem N. van, *Toute la fonction. Marketing*, Dunod, Paris 2005.
- Mauborgne R., Kim W.C., *Strategia błękitnego oceanu*, „MT Biznes”, Warszawa 2005.
- Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD 2005.
- Pfeffermann N., *Strategies and Communications for Innovations*, Springer, Berlin 2011.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Steinhoff F., Trommsdorff V., *Innovation Marketing – An Introduction*, w: *Strategies and Communications for Innovation*, M. Heulsmann, N. Pfeffermann, Springer, Berlin 2011.
- Tidd J., *Innovation management in context: environment, organization and performance*, „International Journal of Management Reviews” 2001, Vol. 3, No. 3.

### **Summary**

The main goal of the paper is an attempt to systemize a phenomenon of innovative marketing as a source of competitive advantage. The author presents an evolution of a marketing innovation concept as well as a classification of marketing innovations on the basis of strategic and operational activities of a company. The principal conclusion is that a description and an analysis of marketing innovation should be orientated toward more profound theoretical approaches which might discover a role of marketing innovations within a dynamic process of innovation management in enterprises.