

Marek Stupałkowski

"Innowacyjność - przepis na sukces. Model od A do F", Fernando Trías De Bes, Philip Kotler, Poznań 2013 :
[recenzja]

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (7), 195-199

2013

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marek Stupałkowski

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**FERNANDO TRÍAS DE BES, PHILIP KOTLER,
INNOWACYJNOŚĆ – PRZEPIS NA SUKCES. MODEL
OD A DO F, DOM WYDAWNICZY REBIS, POZNAŃ 2013**

Innowacyjność przepis na sukces model od A do F to nowa książka dwóch światowej sławy naukowców P. Kotlera i Fernando Trías De Besa.

Philip Kotler – to człowiek instytucja, którego wpływ na rozwój i popularyzację marketingu i zarządzania innowacyjnością trudno przecenić. Jest profesorem marketingu międzynarodowego w Kellogg School of Management, laureatem licznych nagród. Opublikował ponad sto artykułów i wiele książek, znanych również w Polsce. Należą do nich między innymi fundamentalne dzieło – *Marketing Planowanie Wdrażanie i kontrola* lub *Marketing Narodów*. Z jego wiedzy i doświadczenia korzystały m.in. takie firmy, jak: IBM, Ford, GE, Michelin, AT&T i Bank of America.

Fernando Trías De Bes – ekonomista, profesor ESADE Business School w Barcelonie, jest też założycielem Salvetti&Llombart, firmy konsultingowej, która specjalizuje się we wdrażaniu innowacji i badaniach rynku. Wraz z Philipem Kotlerem wydał *Marketing lateralny*, wydany również w naszym kraju.

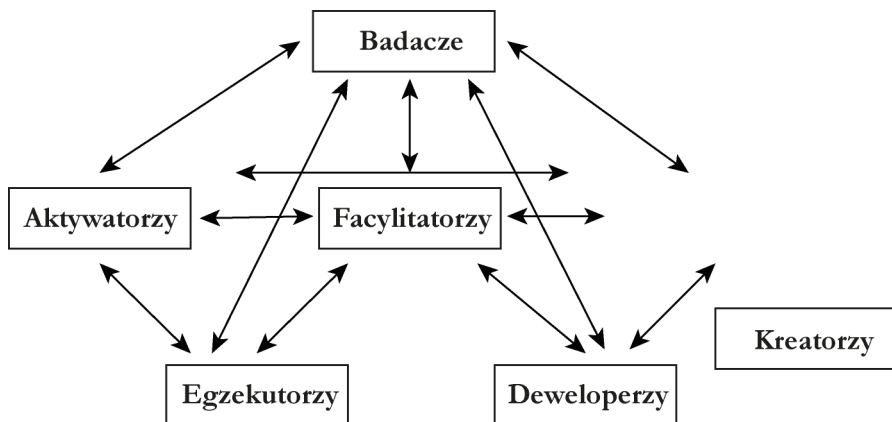
Przystępując do lektury książki już sam tytuł nasuwa pewne skojarzenia z poprzednimi publikacjami Kotlera. Litera od A do F przypominają marketingowe 4P zaproponowane przez innego guru marketingu J. Mc Carthy przetransformowane potem przez Kotlera na 4C. Użycie w polskim tytule słowa *przepis* przypomniało mi pierwszy artykuł o 12 narzędziach marketingowych (12P) napisany na początku lat 60 ubiegłego wieku przez N. Bordena na łamach *Harvard Business Review*. Publikacja porównywała proces wdrażania narzędzi marketingowych do gotowania potrawy. Aby była ona smaczna należało użyć 12 przypraw, którymi były owe narzędzia, zaczynające się na literę P. Tak więc spodziewałem się po przeczytaniu omawianej lektury, przepisu na skuteczne wdrożenie innowacji, składające się z przypraw od A do F. W międzyczasie zauważyłem tytuł oryginału *Winning at Innovation The A to F Model*, który wcale nie zawiera słowa *przepis* co zasugerowało mi pozostawienie swoich spostrzeżeń dla siebie. Jednak już w drugim rozdziale autorzy piszą, że nie da się ich

zdaniem przedstawić skutecznego procesu wdrażania innowacji jako przepisu na potrawę z książki kucharskiej lub instrukcji obsługi urządzenia. W obecnych warunkach złożonego otoczenia firmy, jak i jej wnętrza fazy procesu kreowania i wdrażania innowacji, muszą być efektem interakcji pomiędzy zaangażowanymi w nie osobami, które spełniają określone role. Każda innowacja wymaga własnego tworzonego *ad hoc* procesu i sekwencji, które zależą od celów i natury projektu. Tak więc model od A do F w swoich centralnych punktach prezentuje osoby mające wykonywać odpowiednie zadania (czynności), a nie jak dotychczasowe wizualizacje procesu innowacyjnego tylko same zadania. Są to odpowiednio:

- A – aktywatorzy inicjujący proces,
- B – badacze wyszukujący informacje,
- C – kreatorzy tworzący idee na potrzeby innych członków grupy,
- D – deweloperzy przekładający procesy na produkty i tworzący dla nich plan marketingowy,
- E – egzekutorzy wdrażający nowe produkty,
- F – facylitatorzy aprobujący wydatki i inwestycje związane z danym procesem innowacyjnym.

Zdaniem autorów między wymienionymi podmiotami może wystąpić dowolna ilość interakcji w każdej fazie procesu innowacyjnego. Tak więc za każdym razem proces innowacyjny przebiega inaczej. Przebieg takiego procesu nazwano ścieżkami wdrażania innowacji. Model od A do F przedstawia poniższa ilustracja, rys. 1.

Rys. 1. Model od A do F, F Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces Model od A do F*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 20



Podobnie funkcjonujący model można znaleźć w pierwszej wspólnej publikacji innych guru innowacyjności G. Hamela i C.K. Prahalada *Competing for the Future*. Cechami różniącymi te dwa modele jest to, że w węzłowych punktach u

Hamel znajdują się czynności, a sukces na rynku odnosi ta firma, która znajdzie najkrótszą ścieżkę migracji. Jak już podkreślałem w modelu od A do F w węzłowych punktach są podmioty, a ilość interakcji ma gwarantować skuteczność procesu a nie jego minimalizowanie w czasie. Ponadto model Kotlera i Triasa De Besa jest użyteczny we wdrażaniu zarówno tych przełomowych innowacji nazywanych radykalnymi, jak i tych niewielkich tzw. inkrementalnych. Hamel i Prahalad dedykowali swój model tylko radykalnym innowacjom, które na lata dają jej twórcom przywództwo w danej branży, a z innowacji tworzą niekwestionowany standard rynkowy. Jako jeden z nielicznych przykładów takich standardów nasuwa się pakiet *Office* firmy Microsoft dedykowany początkowo dla systemu operacyjnego Windows. Choć popularne okienka są wiodącym systemem operacyjnym na rynku to doczekały się konkurencji w postaci *Linuksa* czy *Androida*. Natomiast pakiet *Office* mimo kilkunastu lat istnienia na rynku nie doczekał się skutecznego rywala. Jest implementowany do wszystkich innych systemów operacyjnych co przynosi do tej pory znaczące tantiemy dla Microsoftu.

Kotler i Trias De Bes podają szereg powodów, dla których zachodzi potrzeba wdrażania ich modelu. W rozdziale poprzedzającym jego prezentację piszą między innymi: o rozżewie pomiędzy potrzebą a zdolnością do innowacji, niejasnych zakresach odpowiedzialności za innowacyjność, braku jednorodnego modelu, braku koordynacji czy braku orientacji na klienta. Powody te wydają się być istotne. Jednak kluczowym argumentem przedstawionym w rozdziale bezpośrednio prezentującym model jest zarzut, że zaangażowani w rutynowe czynności pracownicy przedsiębiorstwa nie są skłonni do angażowania się w innowacje. Ich celem jest maksymalizacja efektywności czyli pogoń za założonymi wskaźnikami. Czytelnicy znający pracę w przedsiębiorstwie, zarówno tą na stanowiskach kierowniczych, jak i na taśmach produkcyjnych, w pierwszej chwili przyznają autorom rację. Jednak potem nasuwa się wiedza zdobyta na uczelni, np. ta o zarządzaniu behawioralnym (choćby teoria XY), lub stare przysłowie mówiące, że *potrzeba jest najlepszą matką wynalazku*. Wreszcie szereg przykładów innowacyjnych pomysłów pracowników firm zaangażowanych także w rutynowe działania. Najczęściej cytowanym przykładem w podręcznikach są chyba pracownice stolówki fabryki Toyoty w Japonii, które zoptymalizowały zużycie herbaty rysując mapę jej spożycia przy stolikach przypisanych konkretnym pracownikom. Za ten pomysł otrzymały zresztą coroczną nagrodę innowacyjności w firmie. W tym miejscu czytelnik zaczyna się zastanawiać, skąd więc biorą się kandydaci na role przypisane w modelu. Dalsza lektura przynajmniej dla autora tej recenzji jest nieco rozczarowująca. Otóż na te role mogą być mianowani zarówno odpowiedni ludzie z wnętrza firmy, jak i jego otoczenia, a więc począwszy od prezesa do liniowego pracownika. Z otoczenia możemy wykorzystywać klientów kooperantów, pracowników

zewewnętrznych jednostek od placówek naukowych, po agencje marketingowe. Jednym słowem, tak we wszystkich innych publikacjach o innowacjach lub o wprowadzaniu nowych produktów na rynek. Ponadto autorzy, co zresztą uważam za jeden z wielu plusów tej publikacji, osobny rozdział dedykują wskaźnikom innowacyjności. Tak więc i w przypadku innowacyjności pogoń za wskaźnikami może przykryć samego ducha innowacyjności.

Model od A do F jest niewątpliwie najbardziej nowatorskim rozwiązaniem problemów związanych z wdrażaniem innowacyjności w firmie, jaki prezentuje ta publikacja. Zdaniem autorów na kompletny proces innowacyjności składają się ponadto: planowanie strategiczne na rzecz innowacyjności, kultura kreatywna oraz wskaźniki innowacyjności, które wskazują kogo nagradzać za kreatywność.

Jak już wspominałem, propozycja wprowadzania wskaźników innowacyjności jest również nowatorskim rozwiązaniem zawartym w tej publikacji. Autorzy podzielili je na wskaźniki ekonomiczne mówiące o wielkości sprzedaży i zyskach generowanych przez innowacje, wskaźniki intensywności, czyli np. liczba nowych patentów, ocena efektywności innowacji, czyli zyski vs. wykorzystane zasoby i wreszcie ocena kultury innowacyjnej firmy przypominająca ocenę kultury osobistej ucznia. Wskaźniki te nie są nowością w ogólnej ocenie kondycji przedsiębiorstwa, jednak jak wskazują przeprowadzone przez autorów badania, niewiele firm bezpośrednio odnosi je do innowacji.

Kultura kreatywna, to jak słusznie podkreślają autorzy, jest nienamacalnym aktywem w firmie. Tak jak wszystkie aktywa niematerialne, aby nie stała się kolejnym sloganem musi być wypełniona konkretną treścią. Dlatego autorzy po zaprezentowaniu kilku górnolotnie brzmiących stwierdzeń przechodzą do konkretnego przykładu. Opisują przypadek firmy P&G, która rzeczywiście do niedawna była postrzegana na rynku FCMG jako „dinozaur” budujący swój wizerunek na ponad 100 letniej tradycji, a obecnie jest postrzegana jako jedna z najbardziej innowacyjnych korporacji globalnych.

Przy opisie planowania strategicznego innowacyjnością, autorzy przenoszą standardy zarządzania strategicznego na obszar innowacyjności. Czytamy więc o konieczności spójności strategii innowacji z ogólną misją, wizją i celami oraz strategią firmy. Następnie należy określić cele, ich horyzonty czasowe realizacji i oczywiście wskaźniki pomiarów osiągniętych rezultatów. Funkcjonalnym programem działania dla opracowanej strategii innowacyjności jest oczywiście model od A do F.

Przechodząc do ogólnej oceny książki należy podkreślić, że jest napisana podobnie jak większość publikacji autorów, prostym zrozumiałym dla nawet początkujących studentów językiem. Publikacja nie jest podręcznikiem innowacyjności stąd też czytelnik, aby czytać tekst ze zrozumieniem, powinien poznać podstawowe definicje związane z tematem. Szereg z nich zawiera również

omawiana publikacja, jednak często nie występują one w odpowiedniej sekwencji.

Następną zaletą książki jest poparcie każdej prezentowanej tezy przykładami bazującymi na istniejących, powszechnie znanych firmach. Jest to rezultatem przeprowadzonych przez naukowców badań w najbardziej innowacyjnych globalnych koncernach. Model od A do F powstawał na podstawie doświadczeń takich firm jak: Apple, Google, Net-flix, 3M, Procter&Gamble, GE, BMW, Ikea, Nokia, Microsoft, Ikea, Exxon, Ericsson czy Tesco.

Wreszcie spójność tekstu. Przykładowo, każda z wymienionych w publikacji ról modelu zawiera dokładny opis przypisanych jej kompetencji, zasobów ludzkich, z których mogą być rekrutowani kandydaci, wszystkich dostępnych narzędzi, z których mogą oni potem korzystać i wreszcie z przykładowych interakcji, jakie mogą zachodzić pomiędzy poszczególnymi rolami. Schematy tych interakcji, choć najczęściej bazują na rzeczywistym przykładzie z konkretnej firmy mogą okazać się zbyt trudne do przebrnięcia dla przeciętnego czytelnika. Nie stanowi to jednak realnego problemu. Studenci czytając książkę mogą te fragmenty po prostu pominąć. Natomiast dla menedżerów wdrażających omawiany model w swojej firmie, owe schematy są gotową do zastosowania aplikacją. Autorzy gromadząc i opisując wszystkie możliwe metody analizy na poszczególnych etapach wdrażania innowacji, od dobrze znanych metod studiów przypadków, analizy morfologicznej, aż do najnowszych analiz branży przy pomocy metody niebieskich oceanów, upodabniają w tym fragmencie publikację do dobrze napisanego podręcznika akademickiego.

Z przytoczonych powyżej argumentów łatwo można wywnioskować, że publikacja dedykowana jest przede wszystkim dla menedżerów przedsiębiorstw, które chcą wdrożyć zintegrowany system zarządzania innowacjami. Następną grupę czytelników stanowić będą pracownicy dydaktyczni wydziałów zarządzania i marketingu wyższych uczelni, jak i ich studenci. Książka może być lekturą uzupełniającą przede wszystkim na coraz bardziej popularnych na polskich uczelniach specjalizacjach, związanych z zarządzaniem innowacjami, jak również dla studentów ze specjalizacji *Zarządzanie przedsiębiorstwem i Marketing*. Dla autora recenzji (pracownika Katedry Marketingu) szczególne znaczenie ma poszerzenie wiedzy o technikach wprowadzania nowych produktów na rynek. Po przeczytaniu tej publikacji jasno widać, że stosowanie 4P czy nawet 12P wspomnianych na początku recenzji to zbyt mało, by z sukcesem ulokować innowację na obecnych rynkach. Wymaga to koordynacji działań menedżerów praktycznie wszystkich działów przedsiębiorstwa. Kotler już we wspomianej na początku tej recenzji książce *Marketing*, przedstawił pracowników marketingu jako integratora wszystkich pozostałych działów przedsiębiorstwa. Myślę, że rola integracyjna marketingu we wdrażaniu innowacji produktowej na rynek ma obecnie szczególne ważne znaczenie.