

**Aniela Styś, Ryszard Kleczek, Sylwia Wrona**  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **KREATYWNOŚĆ W MARKETINGU JAKO PODSTAWA SUKCESU RYNKOWEGO – KONCEPCJA, WSPÓLZALEŻNOŚCI, PROBLEMY METODYCZNE**

### **1. Wstęp**

Jednym z istotnych zadań współczesnego marketingu jest wykazanie, w jaki sposób działania (i wydatki) z nimi i związane przekładają się na skutki rynkowe (wzrost sprzedaży, wzrost udziału w rynku, poprawę pozycji konkurencyjnej) oraz finansowe (przyrost zysku, wzrost efektywności nakładów) [2, s. 36-41]. Autorzy niniejszego artykułu podjęli próbę oceny współzależności między działaniami w zakresie marketingu a efektami rynkowymi, realizując grant pt. „Proces kreatywności w marketingu” finansowany przez KBN.

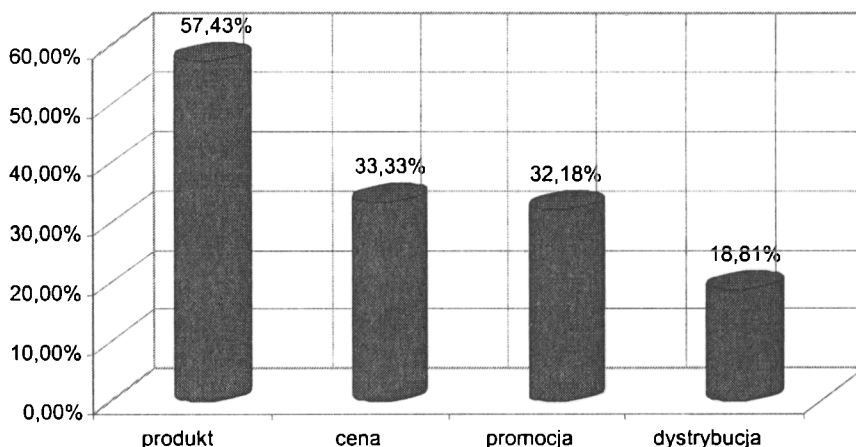
### **2. Kreatywność w marketingu jako podstawa sukcesu rynkowego**

Problematyka badawcza realizowanego grantu związana była z szeroko rozumianym procesem kreatywności w marketingu. Szczególną uwagę poświęcono sprawdzeniu współzależności pomiędzy warunkami do kreatywności stwarzanymi w przedsiębiorstwie, jej przejawami oraz wynikami rynkowymi. Dla każdego z tych zakresów określono miary służące ich diagnozie oraz ocenie. Wśród miar dotyczących warunków za ważne uznano: sprzyjający efektywności system współpracy między poszczególnymi szczeblami zarządzania, rolę działu marketingu oraz system motywacji. Do oceny przejawów kreatywności służyły w badaniu takie elementy, jak: identyfikacja, analiza i wykorzystanie nowych szans rynkowych oraz innowacje w zakresie instrumentarium marketingu *mix*. Jako skutki przejawów kreatywności przyjęto wyniki rynkowe opisywane przez: dynamikę przychodów ze sprzedaży, zmianę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w

ciągu ostatnich dwóch lat oraz zmianę pozycji rynkowej w relacji do innych firm z branży.

Badania prowadzono w roku 2004 we współpracy z Instytutem Badania Rynku i Opinii Społecznej IMAS International Sp. z o.o. we Wrocławiu. Ostateczne wyniki opracowano na próbie 202 przedsiębiorstw. Wśród badanych znacznie przeważały przedsiębiorstwa prywatne lub przedsiębiorstwa z przewagą kapitału prywatnego oraz przedsiębiorstwa z wyraźną dominacją kapitału krajowego. Warto również odnotować stosunkowo duży udział jednostek o międzynarodowym zasięgu działania, gdyż jest to ważna cecha wskazująca na realne otwarcie polskiej gospodarki.

Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wprowadzania – w ciągu ostatnich dwóch lat – nowych rozwiązań (tj. takich, których nie wprowadził wcześniej żaden z konkurentów) w zakresie instrumentów marketingowych przedstawia rys. 1.



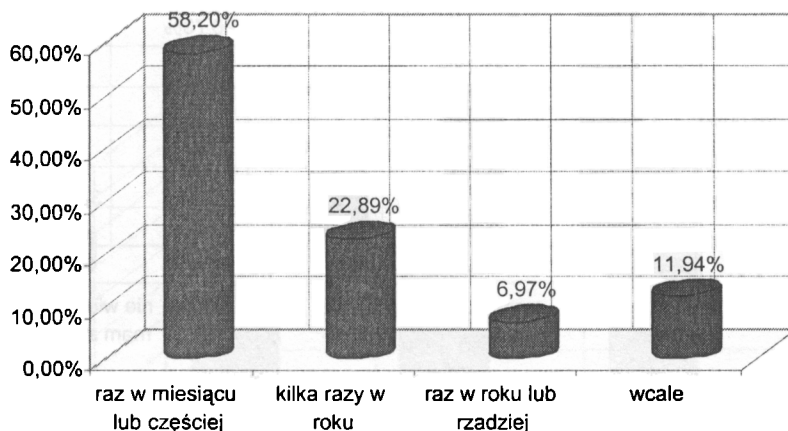
Rys. 1. Nowatorskie rozwiązania w zakresie marketingu *mix* (odsetek odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza częstości odpowiedzi na wspomniane pytanie wskazuje na wyraźną przewagę innowacji związanych z produktem (ponad 57% wskazań), następnie z ceną (ponad 33%) oraz promocją (ponad 32%). Relatywnie najmniej innowacji wprowadzono w zakresie dystrybucji (niepełna 19%).

Ważne poznawczo okazało się pytanie dotyczące identyfikacji nowych szans rynkowych, przez kierownictwo przedsiębiorstwa lub stosowne jego komórki (w ciągu ostatnich dwóch lat). Zaskakuje duży odsetek (ponad 85%) przedsiębiorstw, w których zidentyfikowano nowe szanse rynkowe, niezależnie od tego czy są te szanse wykorzystywane przez badane jednostki w części czy w całości.

Niepokoi jednak fakt, iż 23% przedsiębiorstw nie formułuje alternatywnych scenariuszy rozwoju przyszłych warunków rynkowych. Przynajmniej dwa takie scenariusze powstają w 45% badanych przypadków. Aby ocenić efektywność realizacji takich scenariuszy, pytano w badaniu o system współpracy pracowników szczebli kierowniczych z personelem mającym bezpośredni kontakt z klientami. Stosowne wyniki prezentuje rys. 2.



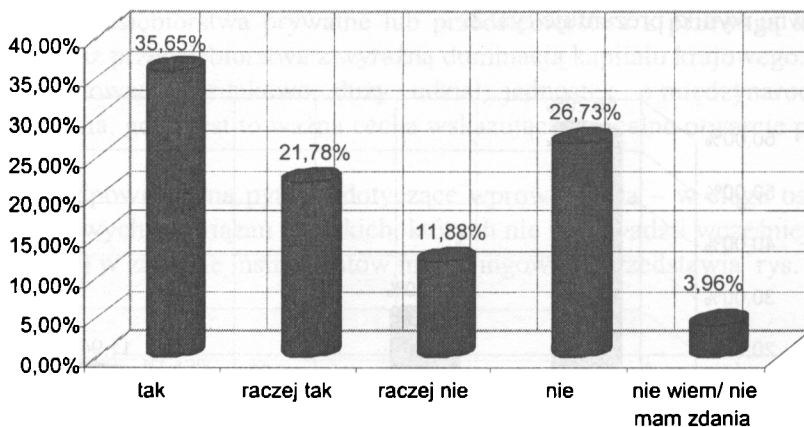
Rys. 2. Częstotliwość z jaką odbywają się spotkania menedżerów odpowiedzialnych za opracowanie strategicznych celów marketingowych z pracownikami kontaktującymi się z klientami  
Źródło: opracowanie własne.

W 12% przypadków nie odnotowano takiej współpracy. W 7% badanych jednostek to spotkania bardzo rzadkie (raz w roku lub rzadziej) a w blisko 23% odbywają się one kilka razy w roku. W świetle tych wyników nie można wnosić o osiągnięciu celów marketingowych. Warto ten wynik skonfrontować z poglądem A. Sargenta, który przedstawiając „górze lodową ignorancji” określa, że tylko 1% kadry kierowniczej najwyższego szczebla posiada wiedzę na temat potrzeb klientów. W 100% wiedzą taką dysponują pracownicy bezpośredniej obsługi, natomiast pozostali (kierownicy niższych szczebli) odpowiednio: 7, 25 lub 65%, zależnie od ich usytuowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Wprawdzie z prowadzonych badań wynika, iż w 61,39% przypadków zachęca się pracowników do przedstawiania własnych propozycji dotyczących strategii marketingowej, ale już tylko w 35,65% jednostek nagradza się efekty tych propozycji. Z danych przedstawionych na rys. 3 wynika, że w badanych przedsiębiorstwach z systemem motywacji nie jest najlepiej.

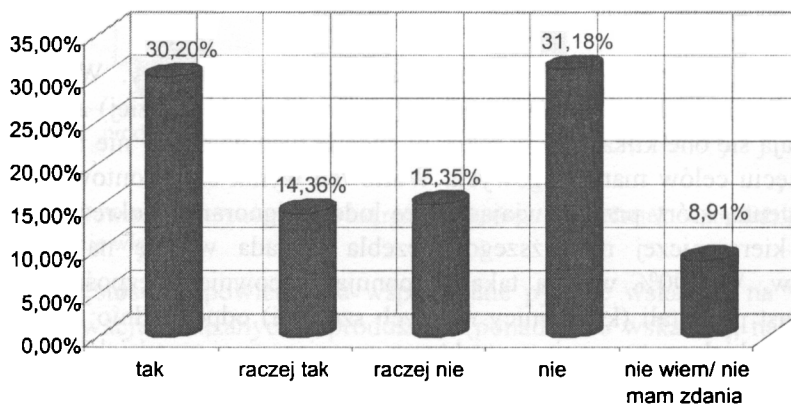
Potwierdzeniem tego jest także brak zachęt dla pracowników do oddolnych inicjatyw dotyczących marketingu. Spektakularnym tego wyrazem są dane

przedstawione na rys. 4. W ponad 46% przypadków nie honoruje się takich inicjatyw. Trudno wobec tego mówić o warunkach do kreatywności pojmowanych jako dbałość o tych, którzy tę kreatywność realizują.



Rys. 3. Nagradzanie pracowników za efekty uzyskane w zakresie marketingu

Źródło: opracowanie własne.

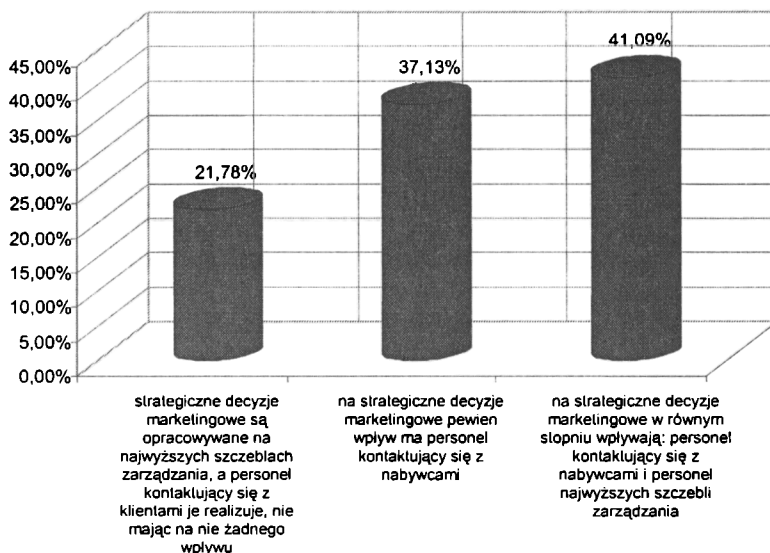


Rys. 4. Nagradzanie indywidualnych oddolnych inicjatyw pracowników dotyczących marketingu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ważną poznawczo wydawała się także ocena kreatywnych zachowań na różnych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Rozpoznanie wpływu różnych szczebli zarządzania na strategiczne decyzje marketingowe zaprezentowano na rys. 5.

Zaletą jest to, iż w większości badanych podmiotów (78%) na strategiczne decyzje marketingowe ma wpływ personel kontaktujący się z nabywcami. 20% badanych informuje, że personel kontaktujący się z nabywcami nie ma żadnego wpływu na decyzje strategiczne (a jedynie je realizuje).



Rys. 5. Wpływ różnych szczebli zarządzania na strategiczne decyzje marketingowe

Źródło: opracowanie własne.

W zmieniających się warunkach rynkowych – w burzliwym otoczeniu, wobec wzrastającej konkurencji – szczególnego znaczenia nabierają kwalifikacje zatrudnionych. Dzięki nim można budować pozytywny wizerunek firmy. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w przeszło 43% przypadków nie ma jednostki odpowiedzialnej za wzrost kwalifikacji pracowników, a szkolenia są prowadzone tylko w wyjątkowych sytuacjach, gdy pojawi się jakaś ciekawa oferta firmy szkoleniowej.

Warto przytoczyć te wyniki badań, które określają współzależność między przejawami kreatywności w marketingu a wynikami rynkowymi. Spośród przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost przychodu ze sprzedaży (64,77% badanych) największą grupę (około 41%) stanowią przedsiębiorstwa, które w tym

czasie wprowadziły nowy produkt – nie wprowadzony wcześniej przez żadnego z konkurentów.

Wyniki badań nie wykazały natomiast istotnej współzależności między podejmowanymi w przedsiębiorstwach działaniami promocyjnymi, polityką cenową i dystrybucyjną a zwiększeniem przychodów ze sprzedaży.

Polityka innowacyjna dotycząca produktu ma wpływ także na przewidywane sukcesy rynkowe – na co zwracają uwagę ci przedsiębiorcy, którzy takie innowacje produktowe wprowadzają.

Ważne poznawczo są wyniki dotyczące identyfikacji szans rynkowych i ich związku ze wzrostem przychodów ze sprzedaży. Realizujący jedno z głównych zadań marketingu – badanie nowych okazji (pojawiających się szans) – w efekcie tego uzyskują wzrost sprzedaży. Ich odsetek jest pięciokrotnie większy niż tych, którzy takich okazji nie badają.

Wśród przedsiębiorstw, których pozycja rynkowa została uznana za dużo lepszą lub trochę lepszą w porównaniu do innych firm z branży, odsetek przedsiębiorstw, w których zidentyfikowano nowe szanse rynkowe był 20-krotnie większy. Nieco mniej wyraźne są relacje te odniesione do wykorzystania zidentyfikowanych szans, jednak w tym przypadku odsetek przedsiębiorstw uzyskujących lepszą pozycję był 13-krotnie większy niż pozostałych.

### **3. Problemy metodyczne w badaniu współzależności między kreatywnością w marketingu a wynikami rynkowymi przedsiębiorstwa**

W przeprowadzonym badaniu analizowano współzależności między zmiennymi opisującymi przejawy kreatywności w marketingu przedsiębiorstw a ich uwarunkowaniami oraz wynikami rynkowymi, a także rozważano problemy metodyczne towarzyszące tym analizom. W niniejszym artykule zostaną przedstawione dwie wybrane współzależności z tego badania: (1) współzależność między nagradzaniem pracowników przedsiębiorstw za efekty uzyskane w zakresie marketingu (zmienna opisująca warunki do kreatywności) a decyzjami wprowadzania nowych produktów na rynek (zmienna opisująca przejawy kreatywności w marketingu) oraz (2) współzależność między decyzjami wprowadzenia nowych produktów na rynek (zmienna opisująca przejawy kreatywności w marketingu) a względną pozycją rynkową przedsiębiorstwa (zmienna opisująca wyniki rynkowe działań marketingowych).

Na podstawie analizy tych współzależności zostaną przedstawione problemy metodyczne dotyczące badań efektów rynkowych kreatywności w marketingu.

### 3.1. Nagradzanie za efekty w marketingu a wprowadzanie nowych produktów na rynek

W badaniu sprawdzono współzależność między skłonnością do nagradzania pracowników przedsiębiorstw za efekty uzyskane w zakresie marketingu ocenianą przez respondentów (kierowników działów marketingu), co w niniejszym badaniu stanowi jedną z miar warunków do kreatywności, a decyzjami wprowadzania nowych produktów na rynek (tab. 1).

Wśród przedsiębiorstw, które w ostatnich dwóch latach wprowadziły nowy produkt, wcześniej nie wprowadzony przez żadnego z konkurentów, większy odsetek (39,18% = 23,20% + 15,98%) stanowią przedsiębiorstwa, w których nagradza się pracowników za efekty uzyskane w zakresie marketingu, mniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, w których nie nagradza się za efekty w marketingu (19,08% = 6,19% + 12,89%). Natomiast wśród przedsiębiorstw, w których nie wprowadzono nowych produktów, większy odsetek stanowią firmy, nie nagradzające pracowników za efekty marketingowe (20,62% = 13,92% + 6,70%), a mniejszy firmy nagradzające pracowników (21,14% = 6,19% + 14,95%).

**Tabela 1.** Nagradzanie za efekty uzyskane w zakresie marketingu a wprowadzanie nowych produktów na rynek

ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY PYTANIAMİ		Czy w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat wprowadzono na rynek nowy produkt, którego nie wprowadził wcześniej żaden z konkurentów?		Razem
		tak	nie	
Czy nagradza się pracowników za efekty uzyskane w zakresie marketingu?	tak	45 23,20%	27 13,92%	72 37,11%
	raczej tak	31 15,98%	13 6,70%	44 22,68%
	raczej nie	12 6,19%	12 6,19%	24 12,37%
	nie	25 12,89%	29 14,95%	54 27,84%
Razem		113 58,25%	81 41,75%	194 100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Istnienie zależności między nagradzaniem za efekty marketingowe a wprowadzaniem nowych produktów zostało potwierdzone za pomocą standardowego testu chi-kwadrat Pearsona (przyjęto poziom istotności 0,05).

Wyniki pomiarów siły zależności między nagradzaniem za efekty marketingowe a wprowadzaniem nowych produktów – wartości współczynników Kendala tau-b (0,129) i tau-c (0,152), gamma (0,215) i Spearmana (0,140) –

wykazują istnienie dodatniej zależności między tymi zmiennymi. Oznacza to, iż nagradzanie za efekty marketingowe sprzyja decyzjom wprowadzania nowych produktów w badanych przedsiębiorstwach.

### 3.2. Wprowadzenia nowych produktów na rynek a względna pozycja rynkowa przedsiębiorstwa

W badaniu współzależności między decyzjami wprowadzenia nowych produktów na rynek a względną pozycją rynkową przedsiębiorstwa w ostatnich dwóch latach uzyskano następujące wyniki (tab. 2). Wśród przedsiębiorstw, których sytuacja rynkowa, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami z branży, była dużo lepsza lub trochę lepsza ( $57,15\% = 15,31\% + 41,28\%$ ), dominującą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, które w ciągu ostatnich dwóch lat wprowadziły na rynek nowe produkty, nie wprowadzone wcześniej przez konkurentów ( $41,13\% = 12,76\% + 28,57\%$ ). Natomiast wśród przedsiębiorstw w trochę lub znacznie gorszej sytuacji rynkowej ( $12,24\% = 10,71\% + 1,53\%$ ) te, które nie wprowadziły nowych produktów, stanowiły większość ( $7,65\% = 6,63\% + 1,02\%$ ), w porównaniu z przedsiębiorstwami, które wprowadziły nowe produkty ( $4,59\% = 4,08\% + 0,51\%$ ).

**Tabela 2.** Wprowadzenie nowych produktów na rynek a pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi firmami z branży w ostatnich dwóch latach

ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY PYTANIAM I		Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi firmami z branży w ostatnich dwóch latach					Razem
		dużo lepsza	trochę lepsza	taka sama	trochę gorsza	znacznie gorsza	
Czy w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat wprowadzono na rynek nowy produkt, którego nie wprowadził wcześniej żaden z konkurentów?	tak	25 12,76%	56 28,57%	23 11,73%	8 4,08%	1 0,51%	113 57,65%
	nie	5 2,55%	26 13,27%	37 18,88%	13 6,63%	2 1,02%	83 42,35%
Razem		30 15,31%	82 41,84%	60 30,61%	21 10,71%	3 1,53%	196 100,00%

Źródło: opracowanie własne.

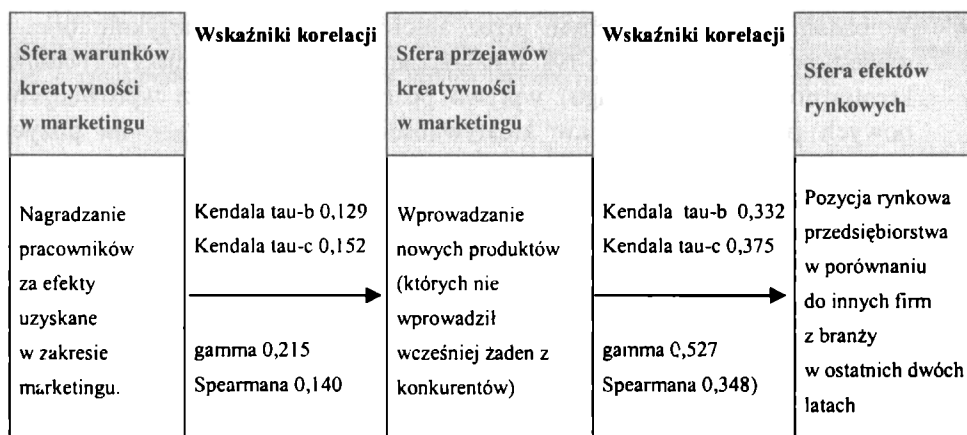
Istnienie zależności między zmiennymi z tab. 2 zostało potwierdzone za pomocą standardowego testu chi-kwadrat Pearsona (poziom istotności 0,05). Wyniki pomiarów siły zależności między wprowadzeniem nowego produktu a względną sytuacją rynkową – wartości współczynników Kendala tau-b (0,332) i tau-c (0,375), gamma (0,527) i Spearmana (0,348) – wykazują istnienie dodatniej



zależności między tymi zmiennymi. Oznacza to, że wprowadzanie nowych produktów sprzyja poprawie względnej sytuacji rynkowej.

Na podstawie wyników przedstawionych w tabelach 1 i 2 można skonstruować model zależności między warunkami do kreatywności, przejawami kreatywności oraz wynikami rynkowymi (rys. 6).

W modelu przedstawionym na rys. 6 nagradzanie pracowników za efekty w zakresie marketingu (warunek kreatywności) wpływa na wprowadzanie na rynek nowych produktów, wprowadzanie zaś nowych produktów wpływa na względną pozycję rynkową przedsiębiorstwa.



Rys. 6. Model zależności między sferą warunków, przejawów i efektów rynkowych kreatywności w marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z konstrukcją i interpretacją modelu przedstawionego na rys. 6 (stanowiącego część większego modelu uwzględniającego zależności między większą liczbą zmiennych opisujących sferę warunków, przejawów i efektów rynkowych kreatywności w marketingu, opartego na pełnych wynikach przeprowadzonego badania) wiążą się następujące problemy metodyczne:

1. Czy uzyskane w badaniu (i wykorzystane do konstrukcji modelu) wskaźniki korelacji są wysokie czy niskie?

2. Czy współzależności między zmiennymi opisującymi warunki, przejawy kreatywności i efekty rynkowe powinny być badane w układzie takim, jak to przedstawiono na rysunku, czy raczej powinno się badać bezpośrednie współzależności między nagradzaniem pracowników za efekty uzyskane w zakresie marketingu a pozycją rynkową przedsiębiorstwa?

Do zrozumienia dwóch powyższych problemów metodycznych mogą przyczynić się następujące uwagi:

- Wartości wskaźników korelacji pomiędzy zmiennymi modelu przedstawionego na rys. 6 wskazują, iż oprócz zidentyfikowanych w badaniu zmiennych na wyniki rynkowe przedsiębiorstw wpływa wiele innych czynników, które powinny być poszukiwane w dalszych badaniach z wykorzystaniem innych zmiennych opisujących warunki, przejawy i efekty rynkowe kreatywności w marketingu. Niniejsze badanie stanowi jedną z pierwszych realizacji takiego programu badawczego. Wobec powyższego, w kolejnych badaniach raczej nie należy oczekiwać silniejszych korelacji między warunkami do kreatywności a wynikami rynkowymi i finansowymi przedsiębiorstw.
- W badaniu przeprowadzonym przez autorów niniejszego artykułu oraz w modelu przedstawionym na rys. 6 nagradzanie oddolnych inicjatyw (warunek kreatywności w marketingu) wpływa pośrednio – poprzez wprowadzenie nowych produktów (przejaw kreatywności w marketingu) – na pozycję rynkową przedsiębiorstwa (efekt rynkowy).

We wcześniejszych badaniach amerykańskich oraz brytyjskich sprawdzano bezpośrednie korelacje między systemami wynagrodzeń menedżerów (warunki kreatywności) a efektami rynkowymi i finansowymi przedsiębiorstw. Stwierdzono w nich w zasadzie brak korelacji między poziomem i dynamiką wynagrodzeń menedżerów a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw (np. dynamiką zysku, rentownością sprzedaży, ROE, ROA) [1, s. 130]. Poza tym w badaniach korelacji bezpośredniej między systemami wynagrodzeń menedżerów (warunki kreatywności) a efektami rynkowymi i finansowymi przedsiębiorstw pojawia się problem interpretacji tych korelacji, a mianowicie, czy wzrost wynagrodzeń lub wzrost uzależnienia systemów płac menedżerów od wyników rynkowych jest przyczyną, czy skutkiem poprawy sytuacji ekonomicznej tych przedsiębiorstw. Wydaje się, iż w badaniach współzależności między zmiennymi opisującymi warunki, przejawy kreatywności i efekty rynkowe w układzie takim, jak to przedstawiono na rys. 6, unika się problemu niejasności kierunku współzależności zmiennych.

Wobec powyższego w kolejnych badaniach należy raczej oczekiwać pomiarów zależności między warunkami do kreatywności, jej przejawami a wynikami rynkowymi oraz finansowymi przedsiębiorstw niż zależności bezpośrednich między warunkami do kreatywności a wynikami przedsiębiorstw, oczywiście być może przy użyciu innych zmiennych opisujących warunki i przejawy kreatywności.

## Literatura

- [1] Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektowny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

[2] Rust R.T., Ambler T., Carpenter GS, Kumar V., Srivastava K., *Measuring Marketing Productivity*, „Journal of Marketing”, October 2004 za „Marketing i Rynek” 2004, nr 12.

## **CREATIVITY IN MARKETING AS A BASE OF MARKET SUCCESS – CONCEPT, INTERRELATIONSHIPS AND METHODOLOGICAL QUESTIONS**

### **Summary**

The authors pay attention to creativity of marketing and present the findings of the research which concern the creativity and market success. The authors of the article also investigate how to measure relationship between conditions, and market effects of creativity in marketing.