Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2013, t. 49, nr 4

Joanna Tokar

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: joanna.tokar@polsl.pl
tel. 32 277 73 23

Proinnowacyjne postawy przedsiębiorców sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu wartości dla klienta

Streszczenie. *Artykuł ukazuje rolę postawy proinnowacyjnej przedsiębiorców sektora MMŚP w kreowaniu wartości dla klienta. Postawa proinnowacyjna jest rozumiana jako cecha indywidualna przedsiębiorców, oznaczająca otwartość na innowacje, nowe rozwiązania, które mogą być realizowane dzięki umiejętności uczenia się, gotowości do podejmowania ryzyka, krytycyzmu wobec zastanych schematów i standardów postępowania. Pojęcie to zostało ujęte w szerokim kontekście, także jako łącznik między kreatywnością a innowacją. Dziś przedsiębiorcy stoją przed nowymi wyzwaniami w zakresie zarządzania opartego na współtworzeniu wartości poprzez innowacje, których podstawą jest wiedza pracowników i klientów. W artykule wykorzystano wyniki badań zawartych w raporcie z projektu pt. „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości", których autorka jest współrealizatorem.*

Słowa kluczowe: *innowacja, postawa proinnowacyjna, klient, wartość dla klienta, kreatywność*

Wstęp

Definicja pojęcia „innowacje" zmienia się w miarę postępujących przemian gospodarczych. Dawniej za podstawę wszelkich zmian prowadzących do poprawy efektywności ekonomicznej uznawano innowacje technologiczne, rozumiane jako innowacje produktowe i procesowe. Zgodnie z tą ideą nowy produkt lub proces jego wykonania stawał się dla przedsiębiorstwa źródłem przewagi rynkowej. Jednak współczesne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw

wymagają uwzględnienia innowacji organizacyjnych i marketingowych. Tylko takie podejście pozwala na rozpoznanie zmian zmierzających do poprawy wyników ekonomicznych firm[1].

Od lat mamy do czynienia z ewolucją innowacyjności – od oparcia jej na nowej technologii, przez nowe produkty, do ukierunkowania na wartości dla klientów. Coraz częściej podkreśla się, że jedynie innowacja ujmowana w kategoriach klientów może zapewnić organizacjom sukces. Innowacje muszą przyczyniać się do tworzenia nowej wartości dla klienta. Za innowację należy uznać to, czego potrzebują konsumenci i za co skłonni są zapłacić. Zatem nowa technologia wytwarzania czy nowy produkt bez akceptacji rynkowej klientów nie jest innowacją. Takie podejście stanowi przełom we współczesnym rozumieniu innowacji[2].

Wyłonienie się nowego typu innowacji, tj. innowacji marketingowych, wymusza nowe spojrzenie na przedsiębiorców sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), ich postawy i rolę w kreowaniu wartości dla klienta, rozumianego jako podstawa innowacji.

1. Kształtowanie postaw

Bogdan Wojciszke definiuje postawę jako stosunek emocjonalny, czyli trwałą skłonność do określonego wartościowania danego obiektu[3]. Istnieje jednak wiele prac (m.in. Tadeusza Mądrzyckiego i Stefana Nowaka), które przedstawiają trójskładnikową definicję postawy. Zgodnie z nimi postawę tworzy:

– komponent emocjonalno-oceniający (afektywny, uczuciowo-motywacyjny), konstytuujący postawę, która może, ale nie musi, zawierać wiedzę o przedmiocie postawy oraz określone sposoby zachowania się wobec niego. Jest on nie tylko koniecznym, ale i wystarczającym warunkiem postawy. Zaangażowanie przedsiębiorców w działanie innowacyjne to czynnik, który może być traktowany jako emocjonalno-oceniający komponent postawy proinnowacyjnej;

– komponent poznawczy – w jego skład wchodzą informacje dotyczące przedmiotu postawy, przekonania i przypuszczenia na jego temat, ale zasadniczą rolę odgrywają przekonania, które są „intelektualnym stanem pewności o realności lub słuszności jakiegoś przedmiotu lub stanu rzeczy”[4]. W skład postawy wchodzi zazwyczaj szereg przekonań, a jednym z nich może być orientacja na

[1] J. Baruk, *Podatność obywateli Unii Europejskiej na innowacje*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 5(143), s. 9.

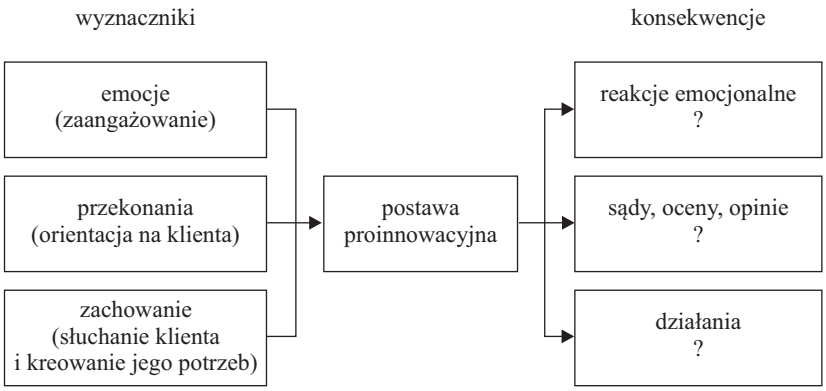
[2] B. Dobiegała-Korona, *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 231-240.

[3] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006, s. 180-182.

[4] T. Mądrzycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Państwowy Zakład Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970, s. 25.

klienta. Wiedza, że tak należy robić, i przekonanie o słuszności tych działań mogą być traktowane jako poznawczy komponent postawy proinnowacyjnej;

– komponent behawioralny – jego zasadniczym elementem jest działanie, czyli aktywność zorganizowana i ukierunkowana na cel[5]. Wsłuchanie się w potrzeby klienta oraz kreowanie jego potrzeb dla realizacji strategii innowacji marketingowej może być traktowane jako behawioralny komponent postawy proinnowacyjnej[6].



Rysunek 1. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006, s. 182.

B. Wojciszke przedstawia postawę jako soczewkę między bieżącymi i przyszłymi doświadczeniami z danym obiektem lub rodzajem obiektów. Rysunek 1 ukazuje soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postawy proinnowacyjnej w zakresie orientacji na klienta. Taka postawa zależy od emocji przeżywanych w związku z obiektem, przekonań na jego temat i zachowania. Wpływa ona z kolei na późniejsze reakcje emocjonalne na obiekt, na sądy, oceny i decyzje oraz na działania związane z obiektem. Stosunek do obiektu decyduje bowiem o tym, jak go rozumiemy i na bieżąco oceniamy[7].

Zgodnie z koncepcją kultury organizacyjnej Edgara Scheina orientacja na klienta lub jej brak jest wynikiem przekonań członków organizacji. Przejawem orientacji na klienta jest poziom obsługi klienta, słuchanie jego potrzeb, a także kreowanie jego potrzeb. Ważne jest, by pracownicy mieli pozytywne nastawienie do działań innowacyjnych, by emocje, jakie im towarzyszą, motywowały ich do

[5] Ibidem, s. 26.

[6] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006, s. 180-182.

[7] J. Tokar, *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013, s. 128-129.

dalszej pracy z klientem. W nawiązaniu do teorii potrzeb Abrahama Maslowa postawy proinnowacyjne można uznać za wyraz dążenia do zaspokojenia potrzeby samorealizacji[8].

Postawa proinnowacyjna wiąże się z motywacją i stwarzaniem nowych możliwości, gdyż tendencja do samorealizacji stanowi „główną właściwość organizmu"[9]. A. Maslow określa motywację jako „uczucie pragnienia, potrzeby, tęsknoty, chęci lub braku"[10]. Uważa on, że motywacja na poziomie wyższym (zwana motywacją istnienia), zapewniająca zaspokojenie potrzeby samorealizacji, działa na zasadzie: „apetyt rośnie w miarę jedzenia". Aktywność służąca zaspokojeniu potrzeb wyższych nie redukuje ich, ale je nasila. Dlatego ważne jest, by obudzić w pracownikach motywację i pragnienie realizacji postaw proinnowacyjnych. Według A. Maslowa istnieje prawdopodobieństwo, że takie działania przyczynią się do spełnienia oczekiwań wobec samego siebie, a osoba dążąca do samorealizacji wykorzysta posiadane zdolności i umiejętności oraz wypełni powierzone jej zadania[11].

2. Postawa proinnowacyjna – między kreatywnością a innowacją

Postawa jest to wewnętrzna struktura determinująca zachowania. Składają się na nią: ocena poznawacza, towarzysząca jej emocja oraz pozytywne lub negatywne nastawienie[12]. Określenie postawy wobec innowacji oznacza umiejscowienie przez badanego (w tym przypadku przedsiębiorcy) wartości tego zjawiska na skali, gdzie wartość skrajnie negatywna oznacza całkowite odrzucenie go, a wartość skrajnie pozytywna – całkowitą akceptację. Istotnymi własnościami postawy są więc znak (pozytywny lub negatywny) i natężenie (większe lub mniejsze)[13]. Postawa jest tym ważniejsza, im bardziej wiąże się z koncepcją własnej osoby, własnego Ja oraz z wyznawanymi wartościami i innymi postawami, ale jednocześnie tym trudniej ją zmienić.

Postawa proinnowacyjna może być rozważana jako cecha indywidualna i jako cecha organizacji. W pierwszym przypadku oznacza ona otwartość (np. przedsiębiorcy) na nowe rozwiązania i przejawia się m.in. umiejętnością uczenia się,

[8] S. Pangsy-Kania, *Rola kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji*, w: *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, red. E. Okoń-Horodyńska, S. Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 65.

[9] P. K. Oleś, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, seria „Wykłady z psychologii" vol. 11, Scholar, Warszawa 2005, s. 291.

[10] A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Rebis, Poznań 2004, s. 32.

[11] J. Tokar, op. cit., s. 130-131, 138-139.

[12] R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 20.

[13] B. Wojciszke, op. cit., s. 181.

gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec istniejących schematów postępowania[14]. Wyraża zatem nastawienie na ciągłe poszukiwanie w myśl zasady: „lepsze jest wrogiem dobrego". Taka postawa jest funkcją cech osobowościowych, ambicji, motywacji i silnego pragnienia, aby „czynić rzeczy lepszymi". W związku z tym stabilne normy i reguły postępowania nie tylko nie wydają się atrakcyjne, ale traktowane są jako przeszkody w dokonywaniu zmian[15].

W drugim przypadku postawa proinnowacyjna oznacza otwartość organizacji na innowacje, tworzenie sprzyjającej atmosfery dla myślenia innowacyjnego i tworzenia systemowych, strukturalnych warunków do innowacji[16]. Czynniki, które determinują innowacyjność pracowników, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Czynniki determinujące postawę proinnowacyjną i antyinnowacyjną pracowników

Czynniki determinujące postawę	
proinnowacyjną	antyinnowacyjną
Otwarta na nowości, elastyczna organizacja	Zhierarchizowana i nieelastyczna organizacja
Życzliwi, otwarci szefowie obdarzający pracowników zaufaniem	Nieufni szefowie bojący się podejmować ryzyko
Szkoła ucząca twórczego myślenia	Szkoła ucząca schematycznego myślenia
Możliwość uczestniczenia w warsztatach, szkoleniach wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne	Brak wsparcia w postaci szkoleń wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne
Podmiotowe wychowanie w domu rodzinnym	Autorytarne wychowanie w domu rodzinnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 64-67.

Na klimat sprzyjający innowacyjności pracowników wpływają dwa czynniki: kultura organizacyjna firmy i indywidualne podejście pracowników do innowacji.

Za kulturę organizacji innowacyjnej uważa się m.in. kulturę adhokracji, którą cechuje: dynamika, tymczasowość, szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków i duża elastyczność działań. Przywódca w takiej kulturze jest postrzegany jako ryzykant, wizjoner, innowator, który oczekuje od swoich pracowników kreatywności i nieszablonowego podejścia do problemów[17]. Tworzenie kultury innowacyjnej zakłada udział kreatywnych pracowników, zespołów i kadry zarządzającej. Jednak kreatywność nie jest warunkiem wystarczającym dla innowacyjności, a zatem nie zawsze kreatywne myślenie i działanie przynoszą rezultaty w postaci innowacji. Sama kreatywność jawi się jako umiejętność postawienia

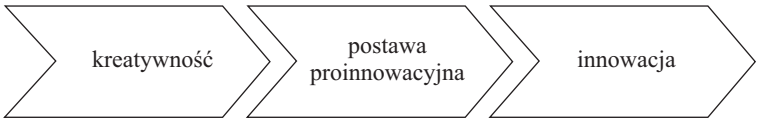
[14] R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 20.

[15] B. Smołka-Franke, *Kompetencje*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012, s. 79.

[16] R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 20.

[17] K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 49, 64.

pytania, jak można zrobić coś lepiej, inaczej, i umiejętność projektowania zmian. Innowacyjność można natomiast określić mianem urzeczywistnionej (w procesach marketingowych i organizacyjnych, w produktach i technologiach) kreatywności. Kreatywność jest postrzegana jako cecha charakteru jednostki lub zespołu, zaś innowacyjność jako „produkt" organizacji. Swoistym łącznikiem między kreatywnością a innowacją jest postawa proinnowacyjna. Można ją rozumieć jako żywe zainteresowanie urzeczywistnieniem pomysłów i idei oraz wzięcie za nie odpowiedzialności[18]. Powiązania między kreatywnością, innowacją i postawą proinnowacyjną prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Powiązania między kreatywnością, innowacją i postawą proinnowacyjną

Źródło: R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 109.

W indywidualnym podejściu do innowacji ważne są: osobowość pracownika, jego akceptacja dla różnorodności, wieloaspektowość czy interdyscyplinarność, tj. połączenie wiedzy z różnych dziedzin. Umożliwia to powstawanie nietypowych połączeń skojarzeniowych, co daje początek kreatywności. Co ciekawe, czynnikiem wspierającym lub hamującym rozwój kreatywności jako podstawy innowacyjności jest rodzina. Duża rola stereotypów w życiu, wzmacniana przez szkołę, media czy Kościół, prowadzi do tego, że jednostka ulega konformizmowi. Natomiast ludzi, których zachowania nie są schematyczne, poszukujących, ciekawych otoczenia, podróżujących i dostrzegających w różnorodności szansę rozwoju oraz akceptujących inność cechuje pozytywne podejście do zmian jako swego rodzaju „stałości"[19].

W kreowaniu postaw proinnowacyjnych ogromną rolę odgrywa kadra kierownicza. Kierownicy, którzy preferują pionowe (funkcyjne, tradycyjne) zarządzanie, hamują rozwój procesów organizacyjnych, przez co staje się ono nieadekwatne do oczekiwań i potrzeb otoczenia. Postawa kierownicza powinna być nastawiona na aktywną komunikację i współpracę nie tylko z pracownikami, ale i z klientami. Orientacja na klienta jest wyrazem kultury firmy i przekonań jej pracowników.

[18] R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 57, 109.

[19] H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003, s. 22-23.

3. Proinnowacyjne postawy śląskich przedsiębiorców sektora MMŚP w zakresie orientacji na klienta – analiza wyników badań

Zagadnieniem innowacji marketingowych i marketingu innowacji zajmuje się m.in. zespół badaczy Politechniki Śląskiej w ramach projektu „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości"[20]. Realizatorzy projektu zwracają uwagę, iż celem innowacji marketingowej jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków bądź zmiana pozycji produktów danej firmy na dotychczasowym rynku, co ma służyć zwiększeniu wartości jej produkcji sprzedanej. W ramach projektu opracowano Matrycę Potrzeb Marketingowych (MPM) – narzędzie, które umożliwia oszacowanie pozycji firmy w wymiarze innowacyjności i służy autodiagnozie przedsiębiorców sektora MMŚP. Za jego pomocą bada się potrzeby marketingowe przedsiębiorstw pod względem ich gotowości do podejmowania działań rozwojowych w duchu innowacyjności w sześciu wymiarach: postrzegania otoczenia, orientacji na klienta, świadomości kreowania marki, procesów, strategii i kompetencji. Poniżej zaprezentowano fragment analizy wyników badań poświęconych marketingowym działaniom względem klienta, ze szczególnym uwzględnieniem działań proinnowacyjnych badanych przedsiębiorców.

Peter F. Drucker często podkreślał, że innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana[21]. Przeprowadzone badania dowodzą, że ponad połowa (63,4%) badanych, z 300 przedsiębiorstw sektora MMŚP województwa śląskiego, czerpie z tej wiedzy i potwierdza, że planując wprowadzenie innowacji, uwzględnia potrzeby zgłaszane przez klientów. Co ważne, tylko 6% respondentów przyznało, że ich organizacja nie brała pod uwagę tego aspektu[22].

Według Barbary Dobiegały-Korony pracownicy są postrzegani jako źródło innowacji, jeśli: patrzą krytycznie na rzeczywistość i reakcje otoczenia, potrafią wczuć się w ujawnione i niewyrażone (ukryte) potrzeby klientów i przejawiają chęć ich zaspokojenia oraz wciąż poszukują nowości[23]. Badania wykazały, że bez względu na wielkość badanego przedsiębiorstwa przedsiębiorcy mają pozytywne podejście do wprowadzania zmian. Należy jednak podkreślić, że respondenci, mimo iż przyswoili sobie podstawowe, podręcznikowe zasady marketingu i budowania relacji z klientami, nie zawsze te zasady konsekwentnie stosują w bieżącej

[20] Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

[21] P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 153.

[22] J. Tokar, G. Badura, *Procesy i strategie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych...*, s. 142.

[23] B. Dobiegała-Korona, op. cit., s. 233.

praktyce biznesowej (pytania o szczegóły strategii marketingowych wskazują na braki wiedzy i odpowiednich zachowań). Na przykład podejmowane przez badane firmy działania w celu pozyskania nowych klientów cechuje standardowe podejście, z koncentracją na reklamach prasowych, ulotkach, drukowanych broszurach i prospektach (ponad 51% wskazań), czyli działaniach kosztownych i rzadko efektywnych. Mikrofirmy, które dysponują zwykle najmniejszymi budżetami na reklamę, wskazywały jej stosowanie częściej niż firmy małe i średnie. Instrumentarium do budowania trwałych relacji z klientami w zdecydowanej większości badanych firm jest zatem standardowe, tradycyjne, niezróżnicowane i mało innowacyjne[24].

Zadowolenie klienta jest determinantą jego lojalności wobec firmy. Blisko połowa badanych przedsiębiorców potwierdza konieczność monitorowania poziomu zadowolenia i lojalności klientów. Jednocześnie wielu (ponad 30% wskazań), głównie z mikrofirm, nie dostrzega wagi działań zmierzających do utrwalania relacji z klientami. Zdecydowana większość badanych (ponad 3/4) nie prowadzi żadnych badań – ani w zakresie monitorowania poziomu zadowolenia i lojalności klientów, ani efektywności działań promocyjnych, zachowań konsumentów czy identyfikacji kluczowych klientów. Ogólnie pojętymi badaniami rynku zajmuje się 7% badanych firm, które w większości należą do grupy przedsiębiorstw średnich oraz mają wyspecjalizowane komórki marketingu i PR-u[25].

Podstawą innowacji jako wartości dla klienta musi być dokładne poznanie i zrozumienie tego, co stanowi korzyść dla klienta. Punktem wyjścia dla przedsiębiorców nie może więc być własny produkt czy usługa ani nawet własna wiedza o rynku i końcowych użytkownikach, ale to, co przedstawia wartość dla klienta[26]. Firmy sektora MMŚP zbyt często skupiają się na cechach produktu, nie biorąc pod uwagę tego, że klient chce płacić za własne korzyści. Natomiast klient, sięgając po produkt czy usługę, kupuje zarówno nowe osiągnięcia technologiczne, jak i (a może przede wszystkim) zadowolenie, poczucie bezpieczeństwa i pewność siebie (oraz poczucie własnej wartości)[27]. Badania wykazały silną orientację badanych przedsiębiorców na cechy i jakość produktu, a dopiero w dalszej kolejności na potrzeby klientów. Ta technokratyczna postawa często skutkuje nietrafnym i nieefektywnym podejściem do działań w obszarze marketingu. Warunkiem funkcjonowania każdej firmy jest zaś przedkładanie potrzeb klienta nad cechy produktu. Jednak z tym punktem widzenia utożsamia się tylko 1/4 badanych (głównie z firm średnich)[28].

---

[24] P. Weryński, *Wnioski z badań diagnostycznych śląskich przedsiębiorstw sektora MMŚP*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych...*, s. 167.

[25] Ibidem.

[26] B. Dobiegała-Korona, op. cit., s. 238.

[27] A. Piekacz, P. Weryński, *Klient i otoczenie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych...*, s. 38.

[28] P. Weryński, op. cit., s. 166-167.

Czynnikiem wpływającym na wzrost innowacyjności organizacji jest zatrudnianie właściwych pracowników, zdolnych do twórczego działania, na wszystkich stanowiskach w przedsiębiorstwie – zarówno kierowniczych, jak i wykonawczych[29]. Wśród takich kompetencji pracowniczych, jak: nastawienie na wprowadzanie nowych rozwiązań, gotowość do szybkiego przyswajania nowej wiedzy czy kreatywność w działaniu, ta ostatnia według respondentów jest kompetencją o najniższym stopniu istotności. Kreatywność w działaniu przekłada się jednak na umiejętność kreowania innowacyjnych rozwiązań, a jej mniejsza istotność wskazuje na marginalizację możliwości, które takie rozwiązania oferują[30]. Na kreatywność zwracał uwagę już P. F. Drucker, pisząc, że najważniejszą siłą w budowaniu i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy są ludzie kreatywni, a przedsiębiorstwo, które nie wprowadza innowacji, nieuchronnie starzeje się i podupada[31]. Postawa proinnowacyjna bazuje właśnie na kreatywności. Oba te pojęcia sytuują się na poziomie idei organizacyjnych i są powiązane z kompetencjami pracowników. Innowacje natomiast dotyczą określonych, wewnątrzorganizacyjnych procesów. Można zatem powiedzieć, że są eksternalizacją kompetencji i idei[32].

4. Rola wiedzy w procesach kreowania wartości dla klienta

Przez ostatnie 30 lat diametralnie zmieniła się sytuacja na rynku. Do połowy lat 80. XX w. mieliśmy do czynienia z rynkiem sprzedawcy, kiedy sprzedaż funkcjonowała automatycznie. Niewielka liczba dostawców przy ogromnym popycie sprawiała, że to, co zostało wyprodukowane, natychmiast się sprzedawało. Sytuacja ta uległa jednak zmianie i powstał rynek nabywcy, charakteryzujący się nadmiarem porównywalnych ofert, w którym tak naprawdę rządzi klient, a główne znaczenie ma wiedza o jego potrzebach[33].

Wiedza to ważny zasób niematerialny, kształtujący się w wyniku systematycznego rozwijania umiejętności, doświadczenia oraz dostrzegania i wykorzystywania szans i umiejętnego unikania pojawiających się zagrożeń. Traktowana jest jako najważniejszy zasób, podczas gdy pozostałe czynniki wytwórcze stanowią jedynie jej uzupełnienie. Wiedza kształtuje elastyczność i kreatywność organizacji. To skuteczne narzędzie w rękach przedsiębiorców, umożliwiające podejmowanie im trafnych decyzji, a zarazem kształtujące innowacyjność przedsiębiorstw[34]. Podstawą zachowań proinnowacyjnych jest twórcza organizacja

[29] K. Piotrkowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa 2000, s. 126-127.

[30] P. Weryński, op. cit., s. 171.

[31] P. F. Drucker, op. cit., s. 162-163.

[32] R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 110.

[33] J. Tokar, *Klient na rynku nabywcy* „Cukiernictwo i Piekarstwo" 2011, nr 5, s. 78.

[34] E. Skrzypek, op. cit., s. 394-398.

oparta na dostępie do wiedzy wszystkich pracowników, chęci dzielenia się nową informacją i pomysłami oraz zaangażowaniu pracowników w realizację strategii innowacji[35]. Wiedza to umiejętność interpretowania informacji i nadawania im określonego znaczenia w procesie rozwiązywania pojawiających się problemów, rozwoju nowych produktów oraz tworzenia i wdrażania innowacji[36].

Jednym z warunków sukcesu gospodarczego jest strategiczne podejście do tworzenia (pozyskiwania) wiedzy i wykorzystywania jej w procesach innowacyjnych. Nowe wyzwania, przed jakimi stoją przedsiębiorcy, oparte są na współtworzeniu wartości poprzez innowacje, których podstawą jest wiedza pracowników i klientów[37].

Można zatem powiedzieć, że zmienia się zakres działań pracownika, który dzięki wiedzy staje się ekspertem kreującym wartość dla przedsiębiorstwa[38]. Podobnie jest z klientami, którzy stają się współkreatorami wartości. Odzwierciedleniem filozofii wykorzystującej wiedzę klientów do uzyskania korzyści organizacyjnych oraz pełniejszego ich zadowolenia jest CKM (*Customer Konwledge Management*). Ta koncepcja zarządzania powstała przez dyfuzję CRM i zarządzania wiedzą. Umacnianie powiązań z klientami to podstawa prosumeryzmu, czyli możliwości pełnienia przez klienta podwójnej roli – producenta i klienta. Współpraca między organizacją a dotychczasowym klientem opiera się na wykorzystaniu jego wiedzy do rozwoju aktywów materialnych, produktów i płynących stąd korzyści[39].

Jak twierdzi P. F. Drucker, innowacje od zawsze są oparte na wiedzy, szczególnie nowej wiedzy, ukierunkowanej na poszukiwanie osiągnięć naukowych, technologicznych i społecznych[40]. Aby działania innowacyjne generowały nowe

---

[35] K. Adamska, M. Mączka, A. Ludynia, *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, w: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, red. S. Popek, R. E. Bernacka, C. W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. M. Zawadzka, Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 449-457.

[36] J. Baruk, *Wiedza w procesach tworzenia innowacji,* „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 4 (147), s. 116.

[37] Ibidem, s. 113-114.

[38] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 14.

[39] I. Mendryk, *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej" 2011, nr 32, s. 322, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbazhum.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Fdownload%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-1a30f4d7-f7e1-41c2-a6c8-bdb124425564%2Fcontent%2FZeszyty_Naukowe_Kolegium_Gospoda-r2011-t32-s315-331.pdf&ei=A6l1Ua6uJ4XK4ASL5oHIBw&usg=AFQjCNH6-WcUtUZaKuLkmd-IGw6uB3LD0Q&bvm=bv.45512109,d.bGE&cad=rja [22.04.2013].

[40] P. F. Drucker, *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review" sierpień 2002, http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf [22.04.2013].

wartości dla klientów, muszą wynikać z głębokiej wiedzy o kliencie, jego potrzebach, możliwościach i preferencjach. Źródeł pozyskiwania wiedzy czy innowacyjności poszukuje się zarówno w pracownikach, jak i w samych klientach.

5. Oparcie innowacji na potrzebie kreowania wartości dla klienta

Według założeń strategii lizbońskiej, aby Europa była bardziej przedsiębiorcza i innowacyjna[41], organizacje muszą nauczyć się trafnie diagnozować, co stanowi dla klienta wartość, a zatem poznać i zrozumieć ich cele oraz motywacje, jakie prowadzą do tych celów, oraz zidentyfikować przeszkody w ich realizacji. Trudności, wyzwania i możliwości klienta muszą stanowić podstawę poszukiwania i kreowania przez przedsiębiorstwo innowacji. Wartością dla klienta jest to, co rozwiązuje jego problemy i pozwala mu unikać frustracji. Rozwiązanie problemu musi być rzeczywiste, nowatorskie i wyróżniające firmę na rynku, po koszcie akceptowanym przez klienta i występujące we właściwym czasie[42]. Ani nowa technologia, ani nowy produkt bez akceptacji rynkowej, klientów i konsumentów nie jest innowacją. Wyrazem akceptacji jest zakup innowacji i pozytywne odczucia. Wartości kreowane dla klientów uznaje się za innowacje, jeżeli:

– dostarczają klientowi rzeczywistych, istotnych korzyści, które klienci traktują jako unikalne,

– oferta wprowadzona jest w czasie, w jakim oczekują jej klienci – jest to krytyczna cecha, gdyż opóźnienia wprowadzenia na rynek innowacji wiąże się z wyższymi kosztami i mniejszym zyskiem,

– unikalne wartości dla klienta są dla niego dostępne, co przejawia się w akceptowanych kosztach, które chcą i mogą ponieść klienci w momencie zakupu i korzystania z innowacji[43].

O tym, że zarządzanie innowacjami opartymi na wartościach dla klientów może zapewnić osiągnięcie celów organizacji, przekonuje Jean Brilman, który podkreśla, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla klienta, i to wartości wyższej niż u konkurencji, oraz że działalność każdej współczesnej organizacji powinna iść w tym kierunku[44].

---

[41] *An agenda of economic and social renewal for Europe. Contribution of the European Commision to the Special European Council in Lisbon*, The Lisbon European Council, Brussels, 23-24. 03.2000 r.

[42] B. Dobiegała-Korona, op. cit., s. 239.

[43] Ibidem, s. 230.

[44] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 54.

Podsumowanie

Innowacyjność związana jest z wdrożeniem. Pomysł jest innowacyjny, jeśli zostanie wprowadzony na rynek, a następnie przez niego „kupiony”[45]. W efekcie jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa staje się klient i wytworzony z nim związek. Budowanie trwałych relacji z klientem wymaga ciągłego ich doskonalenia, m.in. poprzez świadomą i ukierunkowaną na jego potrzeby innowacyjność[46].

Jak pisał P. F. Drucker, „najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej kreowanie”[47], co w kontekście tematyki artykułu można podsumować, że najlepszym sposobem przewidywania potrzeb i wartości klientów jest ich kreowanie.

Literatura

Adamska K., Mączka M., Ludynia A., *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, w: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, red. S. Popek, R. E. Bernacka, C. W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. M. Zawadzka, Wyd. UMCS, Lublin 2009.

An agenda of economic and social renewal for Europe. Contribution of the European Commision to the Special European Council in Lisbon, The Lisbon European Council, Brussels, 23-24.03. 2000 r.

Baruk J., *Podatność obywateli Unii Europejskiej na innowacje*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 5 (143).

Baruk J., *Wiedza w procesach tworzenia innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4 (147).

Brdulak H., Gołębiowski T., *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.

Drozdowski R., Zakrzewska A. i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.

Drucker P. F., *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” sierpień 2002, http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf [22.04.2013].

Drucker P. F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Edersheim E. H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.

[45] R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 55.

[46] U. Widelska, *Innowacje w procesie budowania relacji z klientem w warunkach kryzysu na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, vol. 2, nr 4, s. 381-383.

[47] E. H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 93.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, Rebis, Poznań 2004.
Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Państwowy Zakład Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970.
Mendryk I., *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej" 2011, nr 32, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbazhum.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Fdownload%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-1a30f4d7-f7e1-41c2-a6c8-bdb124425564%2Fcontent%2FZeszyty_Naukowe_Kolegium_Gospoda-r2011-t32-s315-331.pdf&ei=A6l1Ua6uJ4XK4ASL5oHIBw&usg=AFQjCNH6-WcUtUZaKuLkmd-IGw6uB3LD0Q&bvm=bv.45512109,d.bGE&cad=rja [22.04.2013].
Oleś P. K., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, seria „Wykłady z psychologii" vol. 11, Scholar, Warszawa 2005.
Pangsy-Kania S., *Rola kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji*, w: *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, red. E. Okoń-Horodyńska, S. Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
Piekacz A., Weryński P., *Klient i otoczenie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
Piotrkowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa 2000.
Smołka-Franke B., *Kompetencje*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa*, w: *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.
Tokar J., *Klient na rynku nabywcy* „Cukiernictwo i Piekarstwo" 2011, nr 5.
Tokar J., *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013.
Tokar J., Badura G., *Procesy i strategie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
Weryński P., *Wnioski z badań diagnostycznych śląskich przedsiębiorstw sektora MMŚP*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
Widelska U., *Innowacje w procesie budowania relacji z klientem w warunkach kryzysu na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego" 2012, vol. 2, nr 4.
Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006.

Pro-innovative attitudes of MSME sector entrepreneurs in the creation of value for customers

Abstract. *In the present day, businesses are facing new challenges in management paradigms based on the value of co-creation through innovation, the primary source of which is the knowledge of workers and customers. The aim of this paper is to show the role of pro-innovation attitude of the MSME sector entrepreneurs in creating value for the customer. An innovation-oriented attitude is defined in this article as an individual feature of entrepreneurs, indicating openness to innovation and new solutions, that can be implemented with the ability to learn, a willingness to take risks, the criticism of existing schemes, and standards of conduct. The very concept of a pro-innovation attitude was recognized in a broad context, and also as the link between creativity and innovation.*

Keywords: *innovation, innovation-oriented attitude, customer, value for the customer, creativity*