

przeгляд

organizacji

Zagadnienia wstępne

Chociaż teoria proponuje wiele różnorodnych rozwiązań, w praktyce firmy realizują najczęściej strategię adaptacji i imitacji. Konkurencyjna walka cenowo-jakościowa, prowadzona na wartościach krańcowych, choć wymaga perfekcji, profesjonalizmu, jest z teoretycznego punktu widzenia trochę nudna, a już na pewno współcześnie nie innowacyjna. Nawoływanie do przywództwa intelektualnego w branży przez Hamela i Prahalada [3] jest hasłem atrakcyjnym, lecz trudno sobie wyobrazić masowość tego typu strategii organizacji, nie tylko ze względu na ograniczony jednak potencjał wiedzy poszczególnych firm, ale również ze względu na założenie pewnej elitarności tej kategorii (nie umniejsza to rangi koncepcji Hamela i Prahalada, ze względu na następne etapy prowadzenia konkurencji: przewidywanie kierunku rozwoju przemysłu lub sektora, a później osiągnięcie określonej pozycji rynkowej).

Z różnych współczesnych koncepcji na biznes, zbieżnych z koncepcją Hamela i Prahalada, wyobraźnię pobudza innowacja wartości, której istotą jest kreowanie poprzez wyrób lub usługę określonych motywacji, postaw i zachowań klientów, nie rozszerzanie istniejącego, ale generowanie nowego popytu [4]. Nie jest to abstrakcyjna kategoria i koncepcja biznesu, co zamierzamy dowieść w tym artykule. Czy ma lub może mieć powszechny zasięg lub przynajmniej obejmować wiele dziedzin aktywności ludzkiej, to już sprawa dyskusyjna.

Zakres, metodyka i hipotezy badawcze

Badania empiryczne przeprowadzono w przemyśle fonograficznym [7], który niewątpliwie tworzy innowacje wartości w tym sensie, że swoimi produktami kształtuje nie tylko kulturę muzyczną, ale również kulturę w ogóle, przede wszystkim młodzieży, egzemplifikowaną zachowaniem się, postawami, motywacjami itp. Wzorce zachowań tworzą idole – wokaliści i muzycy, zwłaszcza w grupie wiekowej 15–24 lat. Skala tych oddziaływań ma charakter globalny, a już na pewno obejmuje: Europę, Amerykę Północną i bogate kraje azjatyckie.

Podstawowe hipotezy badawcze sformułowano następująco:

- W przedsiębiorstwach fonograficznych podstawowe znaczenie w strategiach marketingowych ma kreowanie rynku. Firmy te nie tylko dostosowują się do rynku, jego zapotrzebowania (zaspokajając określone potrzeby poszczególnych grup klientów), ale głównie w sposób celowy ten rynek i popyt kreują. Konstruowane przez nie strategie uwzględniają szeroki zakres technik perswazji w zakresie oddziaływania na finalnych nabywców.
- Firmy fonograficzne budując tego typu strategie, wykorzystują informacje marketingowe w ograniczonym zakresie, a w podejmowanych decyzjach

Strategia innowacji wartości na przykładzie sektora fonograficznego

<https://doi.org/10.33141/po.2007.10.02>

Rafał Krupski, Piotr Tarka

Przegląd Organizacji, Nr 10 (813), 2007, ss. 10-12

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

strategicznych kierują się przede wszystkim intuicją swoich pracowników i siłą oddziaływania własnych wykonawców, w tym muzyki (emocji), na nabywców. Ograniczone działania w zakresie pozyskiwania informacji marketingowej jedynie w niewielkim stopniu wspomagają przedsiębiorstwa w procesie konstrukcji strategii kreowania rynku.

Badaniem ankietowym objęto 350 firm fonograficznych, w tym 50 transnarodowych korporacji i 300 tzw. firm niezależnych [7]. Transnarodowe korporacje fonograficzne, takie jak: Universal, EMI, Sony BMG, prowadzą działalność o zasięgu globalnym. Przedsiębiorstwa fonograficzne tzw. niezależne prowadzą działalność na rynkach lokalnych i ponadnarodowych. Odznaczają się niewielkim potencjałem kapitałowym oraz małym lub średnim doświadczeniem w branży. Oferują niezbyt szeroki lub wąsko wyspecjalizowany asortyment wyrobów. Ostatecznie wypełnione ankiety uzyskano ze 114 firm (zwrotność ankiet 32,5%) z: Polski, Niemiec, Anglii, Szwecji, Norwegii, Izraela, Szwajcarii, Belgii, Holandii, Rosji, Chorwacji, Francji, Włoch, Austrii, Kanady, USA, Meksyku i RPA.

Wyniki badań

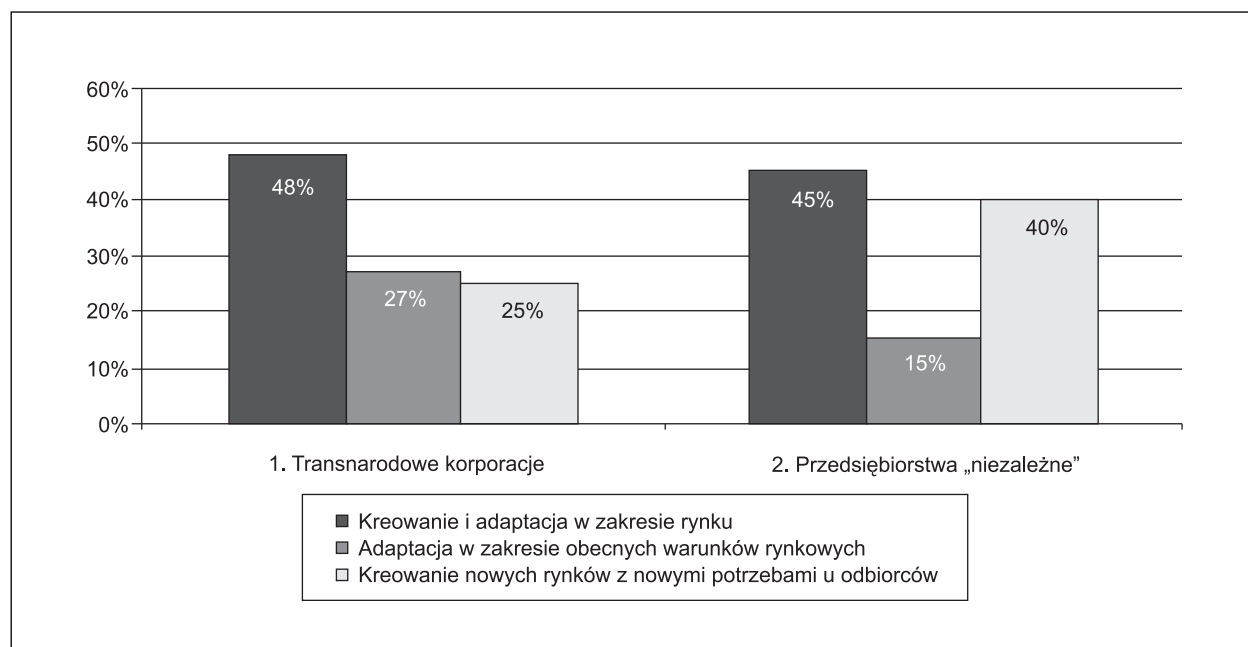
Na rysunku przedstawiono wyniki badań związanych z rodzajami strategii przedsiębiorstw fonograficznych. Z badanej próby wynika, że 25% fonograficznych korporacji transnarodowych i 40% fonograficznych przedsiębiorstw „niezależnych” realizuje strategię kreowania nowych rynków z nowymi potrzebami odbiorców (strategie innowacji wartości). 48% transnarodowych korporacji i 45% przedsiębiorstw „niezależnych” w tej branży realizuje hybrydową strategię kreowania i adaptacji w zakresie rynku. Łącznie strategię kreowania rynku w całości lub w jego elementach stosuje 73% transnarodowych korporacji fonograficznych i aż 85% przedsiębiorstw „niezależnych” tej branży. Ostatecznie hipoteza 1 została pozytywnie zweryfikowana w sensie statystycznym.

Hipoteza o braku związku pomiędzy informacją marketingową a strategiami kreowania rynku gene-

rowanymi przez firmy fonograficzne również została zweryfikowana pozytywnie w sensie statystycznym. Autorzy nie prezentują szczegółowych wyników badań w tym zakresie, w formie wykresów czy diagramów, ze względów edytorskich; opatrzą je natomiast krótkim komentarzem.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw fonograficznych przy podejmowaniu decyzji strategicznych kieruje się głównie własną intuicją i doświadczeniem. Pozyskiwanie informacji marketingowych służy im przede wszystkim do celów dowodowych (przygotowywanie raportów dla właścicieli) oraz do różnych uzasadnień usprawiedliwiających wcześniej podjęte przez nich decyzje o dużym stopniu ryzyka. Wydawałoby się, że bez identyfikacji potrzeb, upodobań, systemów wartości klientów firmy fonograficzne nie mogą funkcjonować, a już na pewno nie mogą odnosić sukcesów rynkowych. Z badań wynika jednak całkiem inny obraz przyjętego modelu biznesu. Przedsiębiorstwa fonograficzne nie inwestują w systemy informacji marketingowych przede wszystkim ze względu na wysoką turbulencję otoczenia, która sprawia, że większość informacji i wiedzy szybko się dezaktualizuje. Klienci zmieniają swoje preferencje i gusty muzyczne z dnia na dzień. Na rynku fonograficznym pojawia się w ciągu tylko jednego miesiąca kilkaset nowych produktów. Poza tym uzyskiwane informacje (np. ankietowe) są mało wiarygodne. Wynika to z obiektywnych trudności w opisywaniu różnorodnych cech produktu fonograficznego. Trudno jest na przykład sklasyfikować płytę według danego gatunku muzyki. Ankietowani mają różne i trudne do zidentyfikowania kryteria klasyfikacji. W efekcie ankietujący i ankietowani posługują się różnymi językami, a wnioski z tak uzyskanych badań nie mają istotnej wartości. Pewien ograniczony system informacji marketingowej opiera się przede wszystkim na analizach różnych rankingów (*Charts*), które są publikowane w prasie i raportach branżowego instytutu badawczego IFPI. Analizowana jest również słuchalność poszczególnych utworów w ramach różnych stacji radiowych (*Airplay*), analizowana jest prasa muzyczna, opinie didżejów i dziennikarzy muzycznych.





Rys. Strategie kreowania rynku lub adaptacji rynkowej stosowane przez przedsiębiorstwa fonograficzne na świecie

Źródło [7].

Uogólnienia i powrót do teorii

Strategia innowacji wartości jest zgodna z koncepcją elastyczności kreatywnej, której istotą jest brak związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zdarzeniami, jakie występują na zewnątrz organizacji, a strategicznymi decyzjami menedżerów. Inaczej, pod wpływem impulsów wewnętrznych następuje zmiana relacji z otoczeniem [6, s. 22–26]. Jednocześnie w literaturze przedmiotu podkreśla się różnice pomiędzy innowacjami technologicznymi a innowacjami wartości [5, s. 44]. O ile endogeniczny charakter innowacji wartości, jak wykazano w artykule, nie należy do rzadkości, o tyle sytuacje, w których innowacje technologiczne mają charakter wyłącznie endogeniczny (z chronioną własnością intelektualną), okresowo bez związków z otoczeniem, są sporadyczne [2]. Najczęściej nawet firmy superinnowacyjne, działające w sektorach innowacyjnych technologicznie, budują zewnętrzne sieci powiązań (np. z ośrodkami akademickimi), uzupełniając w ten sposób własny potencjał innowacyjny [1]. Generalnie koncepcja innowacji wartości w zakresie przedstawionym w artykule mieści się również w ramach względnie nowej teorii ekonomii endogenicznego wzrostu.

Czy można uogólnić uzyskane wyniki poza branżę fonograficzną, która ma jednak silną specyfikę? W sensie statystycznym oczywiście nie można. Jednakże nad przewrotną tezę o tym, że nadmierna informacja marketingowa (zwłaszcza w zakresie tego, czego oczekują klienci) nie pomaga (lub nawet przeszkadza) w strategii kreowania rynku, w reali-

zacji strategii innowacji wartości – można się zastanawiać.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Akademia Ekonomiczna
we Wrocławiu
dr Piotr Tarka

BIBLIOGRAFIA

- [1] CAINARCA G.C., COLOMBO M.G., MARIOTTI S., (1992), *Agreements Between Firms and the Technological Cycle Model: Evidence from International Technologies*, „Research Policy”, vol. 21.
- [2] CHESBROUGH H.W., (2003), *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, nr 3, vol. 44.
- [3] HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- [4] KIM W.C., MAUBORGNE R.A., (1997), *Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty.
- [5] KRAWIEC F., (2003), *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.
- [6] KRUPSKI R. (red.), (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- [7] TARKA P., *Strategie kreowania rynku w przedsiębiorstwach fonograficznych*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.

Summary

The authors presented research results connected with strategies accomplished by the companies of a phonographic sector. These results present that the strategies of market creation and the strategies of new values creation are main strategies realized by a mentioned sector. The strategies of adaptation are very rare. Thus, marketing information in the companies of a phonographic sector is used in a restricted range.