Mirella Barańska-Fischer
Politechnika Łódzka

INNOWACJE PRODUKTOWE ODZWIERCIEDLENIEM RYNKOWEJ ORIENTACJI ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Tworzenie i wdrażanie innowacji rynkowych, niezależnie od tego, jakiego są rodzaju, to zasadnicze wyzwanie współczesności – warunek nieodzowny i konieczny dla tych organizacji, którym zależy na zajęciu jak najlepszego miejsca wobec istniejącej lub mogącej się pojawić konkurencji. Globalny charakter większości biznesów wymusza na przedsiębiorcach angażowanie się w realizację coraz to doskonalszych rozwiązań – w zakresie kreowanych produktów, realizowanych procesów, ich organizacji czy marketingu.

Innowacje produktowe oznaczają wszelkiego rodzaju zmiany, których dokonano w strukturze jakiegoś wyrobu materialnego lub w koncepcji świadczonych usług. Mogą to więc być zupełnie nowe dobra czy też usługi lub modyfikacje i usprawnienia dotychczasowych, których w rynkowej rzeczywistości jest najwięcej. Innowacje tkwiące w produkcie mogą być zatem związane z zastosowaniem nowych technologii, opierać się na połączeniu istniejących technologii w nowych zastosowaniach lub na wykorzystaniu nowej wiedzy ich twórców – kreatorów. Aktywność decydentów w tym zakresie wymaga doskonałej znajomości potrzeb odbiorców docelowych, ich struktury, kierunków i tempa zmian preferencji, upodobań i gustów.

Celem niniejszej publikacji jest podkreślenie znaczenia dla organizacji zasobów wiedzy o rynku i jego potrzebach w kontekście kreowania innowacji produktowych, zgodnych z preferencjami jej adresatów.

Wiedza przedsiębiorców o rynku podstawą kształtowania oferty produktowej

Pozyskiwanie danych z rynku i przekształcanie ich w zbiory użytecznych zasobów informacyjnych pozwalają generować zasoby wiedzy, na których opiera się egzystencja każdej uczącej się organizacji. Im dokładniejsze będą to analizy i badania, tym większe szanse na rynkowy sukces, oparty na doskonałym zrozumieniu istoty zachodzących procesów i zjawisk.

Wiedza decydentów, pochodząca zazwyczaj z coraz liczniejszych źródeł, wymaga coraz szybszego implikowania w konkretne rozwiązania empiryczne. Zmieniające się w dynamiczny sposób uwarunkowania środowiskowe, coraz krótsze cykle życia produktów, przyspieszenie tempa życia społeczeństwa narzucają współczesnym organizacjom i ich decydentom konieczność inicjowania działań na zasadzie *just in time*, aby potrafiły wyczuć rynek, dostosować się do jego wymagań, sprawnie komercjalizować to wszystko, co mają do zaoferowania, zwracając nieustannie uwagę na reakcje płynące z niego. Organizacja pozyskująca wiedzę i na niej opierająca swoją egzystencję staje się więc organizacją uczącą się – organizacją inteligentną, samodoskonalącą się [Grudzewski i Hejduk 2004, s. 134].

Taka organizacja stara się, jak twierdzi A. Jashapara, pozyskiwać nie tylko właściwe informacje, ale też tworzyć i nabywać nową wiedzę, upowszechniać ją w bieżącej działalności, świadomie wykorzystywać procesy uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i systemowym, aby wzbogacać siebie, poszerzać możliwości twórcze i wdrażać do praktyki nowe idee, procesy i procedury i usprawniać działalność dzięki większej wiedzy i lepszemu rozeznaniu sytuacji [Jashapara 2006, s. 91].

W organizacji, którą cechuje inteligencja [szerzej w: Senge 2002, s. 69–70]:

- ludzie mają poczucie, że robią coś istotnego – ważnego dla nich osobiście i dla świata,
- każda jednostka w organizacji w jakiś sposób mobilizuje się, rozwija lub wzmacnia swą zdolność tworzenia,
- ludzie są inteligentniejsi w grupie niż wtedy, gdy są osobno,
- organizacja uświadamia sobie bazę swojej wiedzy,
- na wszystkich poziomach organizacji pojawiają się wizje kierunku rozwoju firmy,
- pracownicy są zachęcani, aby dowiadywali się, co się dzieje na wszystkich poziomach organizacji,
- ludzie mają poczucie swobody dociekania założeń i subiektywnych punktów widzenia współpracowników – eksperymentują, podejmują ryzyko i w sposób jawny oceniają się nawzajem,

– sposób współpracy jednostek w organizacji jest oparty na wzajemnym zaufaniu i szacunku.

W tabeli 1 przedstawiono zasadnicze elementy kreowania i wykorzystywania wiedzy pozwalającej organizacji generować nowoczesne, oryginalne z punktu widzenia rynku, rozwiązania aplikacyjne.

Tabela 1. Kreowanie i wykorzystanie wiedzy w organizacji

Cykl zarządzania wiedzą	Elementy kreowania i wykorzystania wiedzy
Odkrywanie wiedzy	– dane, informacja, wiedza – historia zarządzania wiedzą – filozoficzne koncepcje wiedzy
Generowanie wiedzy	– zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się – kapitał intelektualny
Wartościowanie wiedzy	– systemy zarządzania wiedzą – różne podejścia do strategii w kontekście strategii zarządzania wiedzą
Upowszechnianie wiedzy	– zarządzanie wiedzą a kultura organizacyjna – zarządzanie zmianą
Wykorzystanie wiedzy	– zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się – kapitał intelektualny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jashapara 2006, s. 233.

Sposób zarządzania wiedzą jest istotną determinantą sukcesu współczesnych organizacji – umożliwia decydentom odpowiednią reakcję na potrzeby i wymagania płynące z określonego obszaru rynkowego, a zarazem stanowi podstawę osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Branża odzieżowa – szanse i zagrożenia dla jej rozwoju w Polsce

Przemysł tekstylno-odzieżowy to dział gospodarki, który zajmuje się wytwarzaniem odzieży z tkanin, dzianin, głównie bawełnianych, wełnianych i jedwabnych, jak również z innych surowców, na przykład skóry. Ta gałąź przemysłu charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem sprywatyzowania sektora, wynoszącym ponad 99,9% [GUS 2009, s. 84].

Przemysł ten stał się w ostatnich kilku latach zdecydowanym liderem w zakresie wdrażania innowacji techniczno-technologicznych, produktowych i organizacyjnych [Matusiak 2008, s. 25]. Rzadko jednak klienci kojarzą innowacje z produkcją odzieży, a przecież moda jest w pewnym sensie nieustającą innowacją. To właśnie wzornictwo produktów, kreowanie bardziej oryginalnych niż dotychczas rozwiązań w tym zakresie, coraz bardziej zindywidualizowane usługi

na rzecz wymagających klientów zostały uznane za główne filary konkurencyjności przedsiębiorstw branży odzieżowej.

Wzrost stopnia zamożności polskiego społeczeństwa sprzyja rosnącemu zainteresowaniu zakupami odzieży w butikach znanych i światowych marek. Z obserwacji rynku wynika, że pewna i stale się powiększająca grupa klientów (głównie klientek w wieku średnim) preferuje na przykład weekendowe zakupy odzieży i akcesoriów uzupełniających poza granicami Polski – w znanych światowych „metropoliach mody" (na przykład w Paryżu, Mediolanie, Londynie, Nowym Jorku, Singapurze czy Bangkoku). Szacuje się, że zjawisko to będzie się nadal nasilać, szczególnie w Rosji, choć też i w Polsce (mniej jednak dynamicznie niż u naszych wschodnich sąsiadów).

Dobre perspektywy rozwoju mają u nas producenci i dystrybutorzy z segmentu odzieży ekskluzywnej i z tzw. wyższego segmentu cenowego. Wynika to z danych zamieszczonych w treści raportu „Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2008", który powstał na podstawie badania bezpośredniego zrealizowanego wśród 140 największych firm odzieżowych i obuwniczych w naszym kraju [PMR Publications 2008, s. 134].

W tabeli 2 przedstawiono występujące szanse oraz zagrożenia rynkowe dla rozwoju przedsiębiorstw reprezentujących branżę odzieżową w Polsce.

Tabela 2. Szanse i zagrożenia dla rozwoju branży odzieżowej w Polsce

Szanse rynkowe	Zagrożenia rynkowe
– rosnący popyt na polskie wyroby za granicą – promocja polskich produktów na rynku – stosowanie nowoczesnych technologii – tworzenie wspólnych przedsięwzięć, na przykład konsolidacje przedsiębiorstw, klastry – rozwój infrastruktury drogowej i placówek hotelowych	– wysokie koszty wejścia na nowe rynki – różnice w poziomie rozwoju gospodarczego w stosunku do Europy Zachodniej – brak pomocy ze strony agencji rządowych – cła i inne bariery handlowe – wzrost konkurencji na rynku odzieżowym

Źródło: opracowanie na podstawie: Grandys 2008, s. 31.

Troll Market Sp. z o.o. – firma nowoczesna i innowacyjna: od kolekcji damskiej do kolekcji męskiej w bieżącym sezonie wiosenno-letnim

Troll[1] to pierwsza w Polsce firma odzieżowa, która zaproponowała swoim klientkom, już ponad 15 lat temu, ubrania zaprojektowane według najnowszych zachodnich wzorów, zyskując zaufanie i sympatię swojej grupy docelowej. Od 2004 roku właścicielem firmy jest Grupa Kapitałowa Redan, z siedzibą w Łodzi. Opiera ona swą działalność na następujących markach i sieciach handlowych: Top Secret, Troll, Textil Market, Top Hit (hipermarkety i sieci dyskontowe) oraz Morgan, a od początku października minionego roku ubrania i dodatki kupować można w nowych sklepach multibrandowych Top Secret&Friends. Dotychczas otwarto dwa takie salony, ale już wkrótce powstaną kolejne. Top Secret&Friends zlokalizowano w Centrum Handlowym Jurajska w Częstochowie oraz Niwa w Oświęcimiu. W najbliższym czasie planowane są dalsze otwarcia multibrandów. W tym roku Top Secret&Friends pojawi się między innymi w Krakowie, Piotrkowie Trybunalskim i Grudziądzu.

Spółka Troll zajmuje się projektowaniem, marketingiem oraz dystrybucją odzieży codziennego użytku, choć profil działania firmy obejmuje również zlecanie, organizację i kontrolę produkcji odzieży, głównie w Chinach i Indiach. Troll posiada kompleksową ofertę odzieży dla dziewcząt i młodych kobiet (15–35 lat), jak również asortyment uzupełniający (m.in. paski, torby, obuwie, biżuterię).

Interesującym wydarzeniem minionego sezonu wiosennego było to, że pod koniec kwietnia 2010 roku, po raz pierwszy w kilkunastoletniej historii marki rozszerzono kolekcję marki Troll o ofertę adresowaną do „nowoczesnych" panów – kolekcję męską wpisującą się w najnowsze trendy mody. Propozycja ta jest działaniem mającym na celu osiągnięcie komplementarności oferty rynkowej – męska kolekcja odzieży jest równie wyrazista jak dostępne dotychczas ubrania dla pań – żywe, „energetyczne" kolory, dopasowane fasony. Ubrania zostały stworzone z myślą o młodych, przebojowych mężczyznach, żyjących w ciągłym ruchu, pełnych pozytywnej energii i optymizmu. Kolorystyka zarówno dla pań, jak i dla panów nawiązuje do klimatu lat 80. ubiegłego wieku, dominują bowiem kolory: pomarańcz, fiolet, zieleń i żółty, uzupełniane beżem, szarościami i czernią. W kolekcji letniej mężczyźni znajdą mocno sprane jeansy, tkaniny stylizowane na delikatnie „znoszone", spodnie z lekkich materiałów oraz T-shirty z motywem przewodnim w postaci dużych nadruków, które dodają ubraniom unikatowego charakteru. Wyróżnikiem firmy jest to, że kolekcje pojawiają się

[1] Dane wtórne zawarte w tej części opracowania pochodzą z materiałów wewnętrznych prezentowanej firmy z 2010 roku.

w krótkich seriach, które sprzedawane są wyłącznie w monobrandowych sklepach odzieżowych (w końcu 2009 roku były to 72 punkty sprzedaży w Polsce).

Innowacje produktowe w damskiej wiosenno-letniej kolekcji odzieżowej – synteza wyników badania ankietowego

Proces rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwie Troll Market polega na tworzeniu oryginalnych, całkowicie nowych kolekcji ubrań i dodatków dla klientek. Proces ten odbywa się dwa razy w roku, ponieważ kolekcje przygotowywane są na sezon wiosenno-letni oraz jesienno-zimowy. Każda kolekcja zawiera około czterech lub pięciu linii, które reprezentują inną tematykę, wzornictwo, główne motywy, kolorystykę i dodatki. Produkcja odbywa się w krajach azjatyckich.

Przed wprowadzeniem do sprzedaży kolekcji jesienno-zimowej na sezon 2009/2010 w jednym z Centrów Handlowych w Łodzi, w placówce handlowej Troll, zrealizowano bezpośrednie badania ankietowe wśród jej klientek. Celem ogólnym badania marketingowego była ocena nowej kolekcji odzieżowej na sezon wiosenno-letni. W badaniu uczestniczyło 150 kobiet, a metodą dobru próby badawczej był dobór losowo-celowy. Otrzymano 94% prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy pomiarowych (ankieta bezpośrednia zawierająca 20 pytań merytorycznych).

Oto zwięzła charakterystyka uzyskanych danych empirycznych:

- dla respondentek głównym źródłem pozyskiwania informacji o danej kolekcji odzieżowej była witryna sklepowa, jako kolejne źródła wymieniono: artykuły prasowe oraz strony internetowe,
- odzież z kolekcji wiosna–lato 2009 przez 70% respondentek była oceniona jako zgodna z panującymi trendami i stylami w modzie,
- dla 48% respondentek poziom cen okazał się zbyt wysoki, a dla 40% – odpowiedni,
- niemal połowa uczestniczek badania marketingowego (48,81%) uznała, że jakość produktów jest niezadowalająca, a jedynie 43,62% było zadowolonych z zakupów,
- najlepiej oceniono linię produktów *Big City Life* – około połowa badanych pań pozytywnie wypowiedziała się w tej kwestii, na drugim zaś miejscu (22,34% ocen spośród ogółu badanych kobiet) plasowano linię produktów *Don't Worry Be Hippie*, zawierającą odzież w hipisowskim stylu,
- najmniej korzystnie, w opinii badanych osób, wypadła kolekcja odzieżowa z linii *Crazy Denim* – jedynie 11,70% spośród wszystkich respondentek wyraziło swą aprobatę dla niej,

- styl odzieży kolekcji wiosenno-letniej w ponad 68% uznano za mocną stronę firmy, a około połowa osób ankietowanych wyraziła opinię, że jest on zgodny z najnowszymi trendami mody,
- słabe strony kolekcji stanowiły: cena, prestiż marki oraz jakość ubrań,
- badane klientki dokonywały, w przeważającej większości, zakupów co najmniej raz w sezonie, a wysokość jednorazowego wydatku stanowiła kwotę od 101 do 200 zł,
- wśród wiodących czynników decydujących o wyborze produktów marki Troll wymieniano najczęściej: poprawę wyglądu, styl odzieży, wygodę użytkowania, kolorystykę oraz oryginalność,
- największym powodzeniem, jeśli chodzi o zakupy, cieszyły się wśród pań T-shirty oraz akcesoria dodatkowe (torby, paski, biżuteria).

Podsumowanie

Zdolność organizacji do tworzenia i komercjalizacji innowacji jest jednym z najistotniejszych przejawów jej nowoczesności. Innowacje produktowe są niezbędne, aby sprostać szybko narastającej konkurencji, pozwalają zaoferować klientom nowe wartości i korzyści. Rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów to podstawowe wyzwanie dla każdej organizacji, szczególnie w odniesieniu do branży odzieżowej.

Bibliografia

Grandys E., 2008, *Zewnętrzne uwarunkowania eksportu odzieży polskich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, nr 9.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.

GUS, 2009, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2008 roku*, Warszawa.

Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Matusiak R., 2008, *Potrzeby i bariery. Innowacyjność firm odzieżowych*, Przemysł Mody – Innowacje, nr 1.

PMR Publications, 2008, *Raport „Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2008. Prognozy rozwoju na lata 2008–2010"*, Warszawa.

Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

PRODUCT INNOVATIONS AS REFLECTION THE MARKET SENSE OF DIRECTION OF THE ORGANIZATION

Summary

Modern organizations must faster and faster generate product innovations, in the reply to permanently changing requirements and preferences of target recipients. Recipients are seeking constantly more excellent products and services, they want to participate in making them, they are becoming involved in the different forms of cooperation with organizations – producers, distributors or market researchers. The efficiency and the elasticity of the reaction to receiving signals from the market are becoming the norm and the necessity today for entrepreneurs which care about the long-term success in every represented trade.