

Danuta SZWAJCA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

MARKETING LATERALNY JAKO ALTERNATYWNA METODA GENEROWANIA IDEI NOWYCH PRODUKTÓW

Streszczenie. Artykuł prezentuje istotę i etapy tworzenia innowacji w myśl koncepcji marketingu lateralnego, wskazując różnice między procesem marketingu tradycyjnego (pionowego) oraz lateralnego. Główną konkluzję stanowi stwierdzenie, że tworzenie innowacji przy zastosowaniu marketingu lateralnego jest: trudniejsze, bardziej kosztowne i ryzykowne, jednak wskaźnik zwrotu z inwestycji może być znacznie wyższy.

LATERAL MARKETING AS AN ALTERNATIVE METHOD OF GENERATING NEW IDEAS OF PRODUCTS

Summary. The article presents the essence and stages of creating innovation by the lateral marketing concept and at the same time indicates differences between the process of traditional (vertical) marketing and lateral one. The main conclusion may be put into following words: creating innovation when using lateral marketing is more difficult, costly and risky but the return on investment rate may be much higher.

1. Wprowadzenie

Szybki postęp techniczny i technologiczny oraz charakter współczesnej konkurencji wywołują drastyczne skracanie cykli życia produktów, co stawia przedsiębiorstwa wobec konieczności ciągłego poszukiwania idei i wprowadzania na rynek nowych wyrobów i usług. P. Kotler stwierdza, że w obecnych warunkach nie zdoła przetrwać żadna firma, w której wskaźnik innowacyjności ma wartość zerową, a firmy działające w branżach tradycyjnych będą miały trudności, jeżeli ich wskaźnik wyniesie mniej niż 20%. Są też branże, w których

sukces może zapewnić wskaźnik wynoszący 100% (np. w branży odzieżowej)¹. Wskaźnik innowacyjności jest tutaj rozumiany jako udział wartości sprzedaży produktów, których wiek nie przekracza 3 lat, w ogólnej wartości sprzedaży wszystkich produktów. Coraz trudniej jednak tworzyć koncepcje nowych, oryginalnych produktów, stosując klasyczne podejście marketingowe i tradycyjny sposób myślenia. W tych warunkach znajduje zastosowanie koncepcja marketingu lateralnego, oparta na teorii myślenia lateralnego autorstwa Edwarda de Bono. Koncepcja ta traktowana jest jako alternatywna metoda generowania twórczych pomysłów, będąca dopełnieniem metod tradycyjnych.

2. Istota i techniki myślenia lateralnego

Myślenie lateralne, zwane też kreatywnym albo równoległym, stanowi zaprzeczenie myślenia wertykalnego (pionowego) opartego na: tradycji, logice, historii i wypracowanych wzorcach. Oznacza ono: burzenie dotychczasowych zasad i procedur, dystansowanie się od nich, przyjmowanie innego punktu widzenia w celu poszukiwania nowych, oryginalnych rozwiązań. Można nawet powiedzieć, że celem myślenia lateralnego jest eliminacja myślenia tradycyjnego, uwolnienie się od niego, aby otworzyć nowe horyzonty i zlikwidować dotychczasowe bariery i ograniczenia.² Tak rozumiana kreatywność ma niewiele wspólnego z talentem czy tradycyjnie pojmowaną inteligencją. Badania prowadzone w zakresie myślenia lateralnego wykazały, że ludzie bardzo inteligentni okazywali się mało kreatywni, gdyż wpadali w tzw. pułapkę inteligencji – szybko i łatwo odszukiwali wzorzec, przytaczali wyuczoną odpowiedź lub poszukiwali rozwiązania w historii. Ich szeroka wiedza i doświadczenie uniemożliwiały znalezienie nowego spojrzenia na dany problem. Nie bez przyczyny przyjmuje się, że najbardziej kreatywne są dzieci nie mające tych obciążeń. ”To smutne, że zdolności twórcze prawdopodobnie osiągają dzieci w wieku 5 lat, które później idą do szkoły tylko po to, żeby je utracić. Nacisk w kształceniu na poznawcze uczenie się przy wykorzystaniu lewej półkuli mózgowej prowadzi do „niedożywienia” twórczej prawej półkuli” – stwierdza P. Kotler³. Umysł dorosłego człowieka jest skłonny podążać przetartymi ścieżkami, bazując na doświadczeniu i sprawdzonych rozwiązaniach. Pojawienie się nowego problemu rodzi pokusę szybkiego poszukania jego rozwiązania w otoczeniu lub w przeszłości. Można to zilustrować stosowaniem przez różne firmy pewnych utartych

¹ Kotler P.: Marketing od A do Z. PWE, Warszawa 2004, s. 54.

² de Bono E.: Naucz się myśleć kreatywnie. PRIMA, Warszawa 1998, s.14-30.

³ Kotler P.: Marketing..., s. 76.

schematów w reklamach (np. w reklamie proszków – porównanie do proszku zwykłego, leków z grupy OTC – ekspert poleca dany środek)⁴.

Twórcą pojęcia i teorii myślenia lateralnego (kreatywnego) jest Edward de Bono. Myślenie lateralne zdefiniował jako zbiór procesów zmierzających do wykorzystania informacji w taki sposób, aby wygenerować twórcze pomysły przez wnikliwą restrukturyzację koncepcji przechowywanych w umyśle⁵. Jego zdaniem proces kreatywnego myślenia składa się z trzech następujących kroków:⁶

1. wybór przedmiotu uwagi – przedmiotem tym może być jakiś problem do rozwiązania, cel do osiągnięcia albo po prostu jakaś rzecz, obiekt, owoc itp. (np. pies);
2. lateralne przemieszczenie, które polega na przerwaniu logicznego toku myślenia, aby wygenerować lukę, co jest równoznaczne z pewną prowokacją (np. jednym z lateralnych przemieszczeń tego, że „psy gryzą” może być: „psy, które nigdy nie gryzą”). Prowadzi to do powstania luki między pojęciami „pies” i „nigdy nie gryzie”, która w istocie jest źródłem i bodźcem kreatywności. Nasz mózg dąży do logicznego połączenia tych pojęć;
3. wypełnienie luki powstałej w wyniku lateralnego przemieszczenia – polega na poszukiwaniu rozwiązania problemu (w jakiej sytuacji pies nie gryzie?). Myślenie tradycyjne narzucałoby szukanie logicznych rozwiązań typu: pozbawienie psa zębów, unieruchomienie jego szczęki. Jeżeli jednak oderwiemy się od niego i weźmiemy pod uwagę inny punkt widzenia, np. że pies może być „zrobiony” z innego materiału, np. pluszu czy plastiku, rozwiążemy problem. Tym rozwiązaniem jest nowe pojęcie „sztuczny pies” – nowy pomysł. Nastąpiło więc wypełnienie luki. Jest to właśnie przykład kreatywności.

Proces kreatywnego myślenia wymaga więc określonego bodźca, który pozwoli uruchomić inny tok rozumowania i w rezultacie wygenerować nowy pomysł. Wszystkie znane techniki twórczego myślenia służą uruchomieniu takiego bodźca. Można wśród nich wymienić takie techniki, jak:⁷

- kwestionowanie przyjętych z góry założeń,
- przekształcanie,
- odwrócenie,
- cudzy punkt widzenia.

⁴ Mruk H.: Rola twórczego myślenia w biznesie. „Świat Marketingu”, luty, 2003.

⁵ de Bono E.: *Lateral Thinking: A Text Book of Creativity*. Pelican Books, London 1970 (przedmowa).

⁶ de Bono E.: *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Harper Business, New York 1992.

⁷ Birch P., Clegg B.: *Techniki twórczego myślenia w biznesie*. M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1996.

Kwestionowanie przyjętych z góry założeń polega na odrzuceniu podstawowego założenia, jakie można by przyjąć w odniesieniu do postawionego problemu, np. dla rozwiązania problemu: jak rozszerzyć działalność firmy transportu autobusowego? Należałoby przyjąć, że nie można dłużej używać autobusów. Wówczas trzeba by podać alternatywne metody transportu, sposoby wykorzystania autobusów (np. jako przyczepa mieszkalna). Następnie, na podstawie analizy i łączenia sformułowanych pomysłów, można by wskazać nowe rozwiązanie (np. wprowadzić miejsca sypialne w autobusach na dalekich trasach).

Przekształcanie jest techniką podobną do poprzedniej, przy założeniu mniejszych zmian w odniesieniu do postawionego problemu. Polega na wyolbrzymieniu lub pomniejszeniu problemu, albo zmianie jakiejś podstawowej jego cechy. Przykładowo: jeśli problemem są duże kolejki przy kasach w supermarkecie, należy podać pomysły rozwiązania problemu, wyobrażając sobie, że mamy tylko jedną kasę albo tysiąc kas. Następnie trzeba pomyśleć, jak połączyć te rozwiązania, aby rozwiązać problem.

Odwrócenie polega na postawieniu problemu „do góry nogami”. Jeżeli np. firma chce poprawić komunikację międzyludzką, powinna postawić sobie pytanie, co zrobić, żeby nie dopuścić do żadnych kontaktów między pracownikami. Po wskazaniu kilku pomysłów może się okazać, że są to te działania, które stosuje się w firmie obecnie.

Cudzy punkt widzenia polega na przyjęciu cech osobowości innego człowieka, całkowicie różnego pod względem wieku, wiedzy, doświadczenia, upodobań itp. Może to być postać historyczna lub fikcyjna (albo nawet zwierzę). Następnie trzeba opisać problem w sposób, który ten człowiek będzie w stanie zrozumieć i uwagi te powiązać z rzeczywistymi przeszkodami. Na przykład, chcąc skutecznie sprzedawać komputery, trzeba myśleć w kategoriach klienta (kobiety, mężczyzny, dziecka), a nie w kategoriach eksperta i znawcy przedmiotu.

Oprócz indywidualnych technik twórczego myślenia można także stosować techniki zespołowe. Do najbardziej popularnych zalicza się: klasyczną burzę mózgów, technikę „pro-kontra”, tablicę elementów, analizę interesariuszy, wywiady zogniskowane⁸. Burza mózgów czy wywiad zogniskowany to metody dość powszechnie znane i stosowane. Technika „pro-kontra” polega na zaprezentowaniu zespołowi propozycji rozwiązania danego problemu (np. połączenia się firmy z inną) i poproszeniu członków o wyrażenie swojego stanowiska: za lub przeciw. Następnie osoby, które opowiedziały się „na tak” mają podać argumenty przeciw temu rozwiązaniu, zaś osoby przeciwne – argumenty „na nie”.

⁸ West M.A.: Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji. PWN, Warszawa 2000; Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.

Po przedstawieniu wyników prac każdej grupy można zapytać, czy wszyscy nadal podtrzymują swoją pierwotną decyzję.

Z kolei tablica elementów polega na tworzeniu pomysłów nowych rozwiązań. Jest ona konstruowana poprzez „rozbicie” problemu na składniki, a następnie przeprowadzenie burzy mózgów w ramach każdego z nich. Powiedzmy, że problemem jest zintegrowanie zespołu pracowników za pomocą nieformalnych zajęć poza godzinami pracy. Problem ten można podzielić na następujące elementy: uczestnicy zajęć, rodzaj zajęć, miejsce spotkań, czas. Należy podać jak najwięcej pomysłów dla każdego elementu (np. gdy chodzi o uczestników, mogą to być: sami pracownicy, pracownicy z partnerami, pracownicy z dziećmi, pracownicy z klientami itp.). W kolejnym etapie trzeba tworzyć różne rozwiązania będące połączeniem pomysłów poszczególnych elementów (rozwiązaniem może być np. organizowanie rozgrywek sportowych pracowników i ich dzieci w każdy pierwszy weekend miesiąca w wybranej hali sportowej).

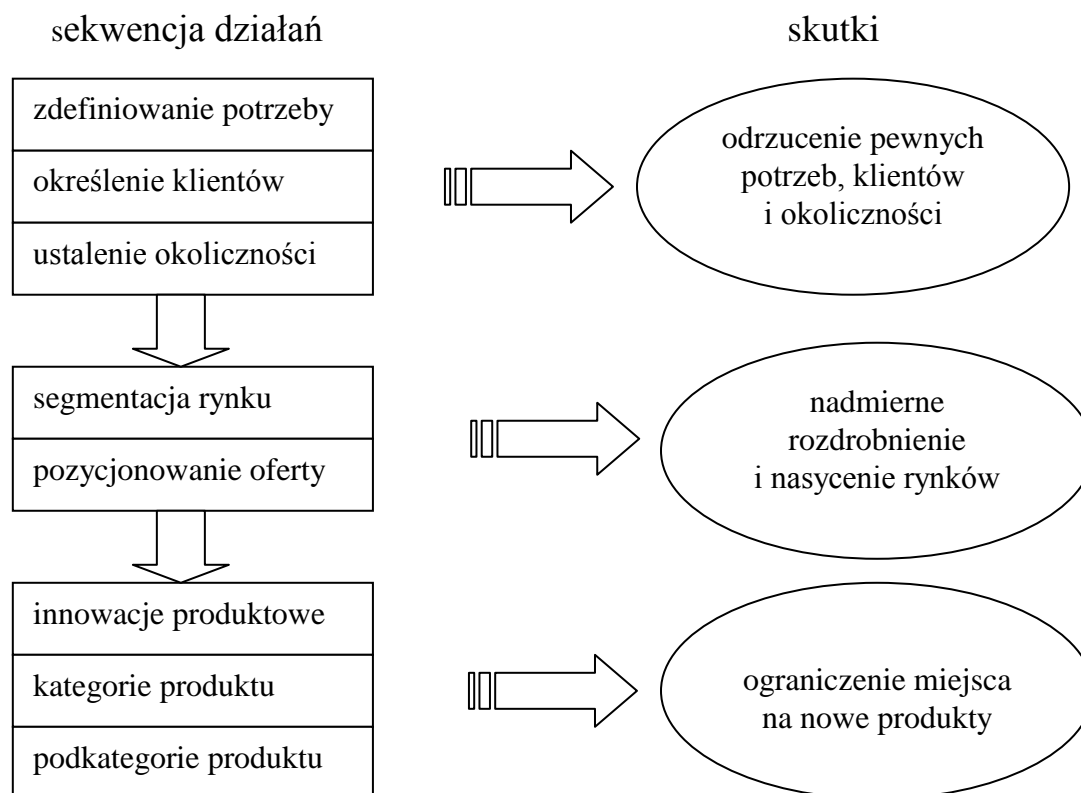
Analiza interesariuszy polega na wyodrębnieniu w zespole osób lub grup osób, które będą po kolei przyjmować role różnych grup zainteresowanych danym problemem (np. zmianami w firmie będą zainteresowani: właściciele, menedżerowie, pracownicy, klienci, udziałowcy). Grupy te mają zazwyczaj odmienne, często sprzeczne interesy. Wcielając się kolejno w role poszczególnych interesariuszy i podając swoje argumenty, mogą wypracować nowe, korzystne rozwiązanie problemu.

Te i inne techniki są wykorzystywane w procesie marketingu lateralnego, który zasadniczo różni się od procesu tworzenia innowacji produktowych w ujęciu marketingu tradycyjnego, zwanego też pionowym.

3. Tworzenie innowacji produktowych w ujęciu marketingu tradycyjnego (pionowego)

Punktem wyjścia wszelkich działań przedsiębiorstwa jest w koncepcji marketingu tradycyjnego klient, jego potrzeby i preferencje, a nie produkt, który firma jest w stanie wytworzyć. Koncepcja produktu jest końcowym efektem pewnego uporządkowanego procesu, który rozpoczyna się od zdefiniowania potrzeby klienta, którą można będzie zaspokoić. Po zdefiniowaniu potrzeby należy określić rynek docelowy, czyli potencjalnych nabywców przyszłego produktu, którzy odczuwają daną potrzebę, a także okoliczności (miejsce, czas) jej zaspokajania. Kolejnym krokiem jest dokonanie segmentacji, tj. podziału rynku docelowego na możliwie jednorodne grupy klientów, wybór segmentów oraz pozycjonowanie oferty w tych segmentach poprzez wskazanie jej cech wyróżniających. W ten sposób dochodzi do określenia pewnych kategorii i podkategorii produktów (np. rynek

kosmetyków obejmuje kategorię kremów do twarzy, która z kolei obejmuje takie podkategorie, jak: kremy przeciwzmarszczkowe, nawilżające, z witaminami itd.). Sekwencję tych kroków można uznać za schemat tworzenia innowacji produktowych (rys. 1).



Rys. 1. Schemat tworzenia innowacji produktowych w marketingu pionowym

Fig. 1. Scheme of creating product innovations in the vertical marketing

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione podejście stwarza jednak pewne ograniczenia na polu generowania nowych pomysłów. Po pierwsze, zdefiniowanie potrzeb, klientów i okoliczności prowadzi jednocześnie do odrzucenia tych elementów, którymi firma nie będzie się zajmować. Zdefiniowany rynek uważa się za ustalony i niezmienny, a to ogranicza pole generowania nowych pomysłów. Po drugie, powtarzana segmentacja rynku prowadzi w dłuższym okresie do nadmiernego rozdrobnienia i nasycenia rynków, co w konsekwencji powoduje ograniczenie możliwości rozwoju i wprowadzania na rynek nowych produktów.

Przyjmując założenie, że dany rynek jest niezmienny, można wskazać główne sposoby rozwoju nowych produktów. Polegają one na dokonywaniu pewnych zmian produktu, nie zmieniając jego istoty, czyli rodzaju potrzeby, którą zaspokaja. Są nimi: modyfikacja, zmiana oferowanych wielkości, zmiana opakowania, zmiana wzornictwa, uzupełnienia, ograniczanie

wysiłku i nakładów ponoszonych przez klienta. W tabeli 1 zaprezentowano te sposoby (rodzaje innowacji), ze wskazaniem przykładów i efektów rynkowych.

Tabela 1

Rodzaje innowacji nie zmieniających istoty produktu

rodzaj innowacji	istota innowacji	przykłady	efekty rynkowe
modyfikacja	zmiana (nasilenie lub ograniczenie) dowolnej cechy produktu	- jogurty: bez cukru lub z określoną zawartością cukru, z małymi lub dużymi kawałkami owoców, z witaminami i bez dodatków, - szampony: z silniejszym zapachem lub bez zapachu, pieniące się mocniej lub słabiej, z dodatkami wzmacniającymi i bez nich	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie rynku docelowego, • lepsza obsługa określonych segmentów
zmiana oferowanych wielkości	zmiana rozmiarów, częstotliwości, objętości lub liczby oferowanych produktów	- soki w butelkach o poj. 300, 500 ml, litrowe, dwulitrowe, po sześć butelek, - połączenia internetowe przez pół godziny, godzinę lub kilka godzin dziennie albo bez ograniczeń czasu za stałą opłatę	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie rynku docelowego, • zwiększenie okazji do konsumpcji
zmiana opakowania	zmiana wielkości, rodzaju, kształtu, kolorystyki lub funkcji opakowania	- czekoladki w pudełkach, puszkach, słoiczkach o różnych kształtach, - kremy w tubkach, puszkach, słoikach z dozownikami	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie rynku docelowego, • zwiększenie okazji do konsumpcji
zmiana wzornictwa	zmiana wyglądu zewnętrznego w celu dostosowania do różnych stylów życia	- różne modele samochodów, - różnie stylizowane meble, - różne wzory biżuterii	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie rynku docelowego, • zróżnicowanie wg stylów życia
uzupełnienia	wprowadzanie uzupełniających składników lub dodatkowych usług do podstawowego produktu	- telefony komórkowe z aparatem fotograficznym, z kamerą, z dostępem do Internetu, z systemem GPS, - lokata bankowa z ubezpieczeniem, z możliwością wypłat bez utraty odsetek	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie rynku docelowego, • zwiększenie gamy produktów
ograniczanie wysiłku i nakładów ponoszonych przez klienta	wprowadzanie zmian w warunkach oferty prowadzących do redukcji wysiłku, nakładów i ryzyka zakupu klienta	- możliwość zwrotu towaru bez zadawania pytań, - możliwość zakupu na próbę, - wprowadzenie sprzedaży przez internet	<ul style="list-style-type: none"> • przekształcenie klientów potencjalnych w klientów rzeczywistych, • zdolność do osiągnięcia maksymalnej penetracji rynku przez dany produkt

Źródło: Opracowanie własne. Na podstawie: Kotler P., Trias de Bes F.: Marketing lateralny. PWE, Warszawa 2004, s. 57-69.

Podsumowując: można powiedzieć, że dzięki stosowaniu koncepcji marketingu tradycyjnego w procesie generowania innowacji produktowych można:

- zwiększać rozmiary obsługiwanego rynku,
- przekształcać klientów potencjalnych w klientów rzeczywistych,
- zwiększać do maksimum penetrację danego rynku,
- wyszukiwać nowe możliwości pozycjonowania na rynku danego produktu.

Jednak w długim okresie na rynkach dojrzałych wygenerowane innowacje prowadzą do niewielkich wzrostów sprzedaży, a dodatkowo stwarzają większe ryzyko kanibalizacji, czyli przejmowania klientów istniejących produktów danej firmy przez wprowadzone przez nią nowe produkty. Problemy te może pomóc rozwiązać podejście proponowane w marketingu lateralnym.

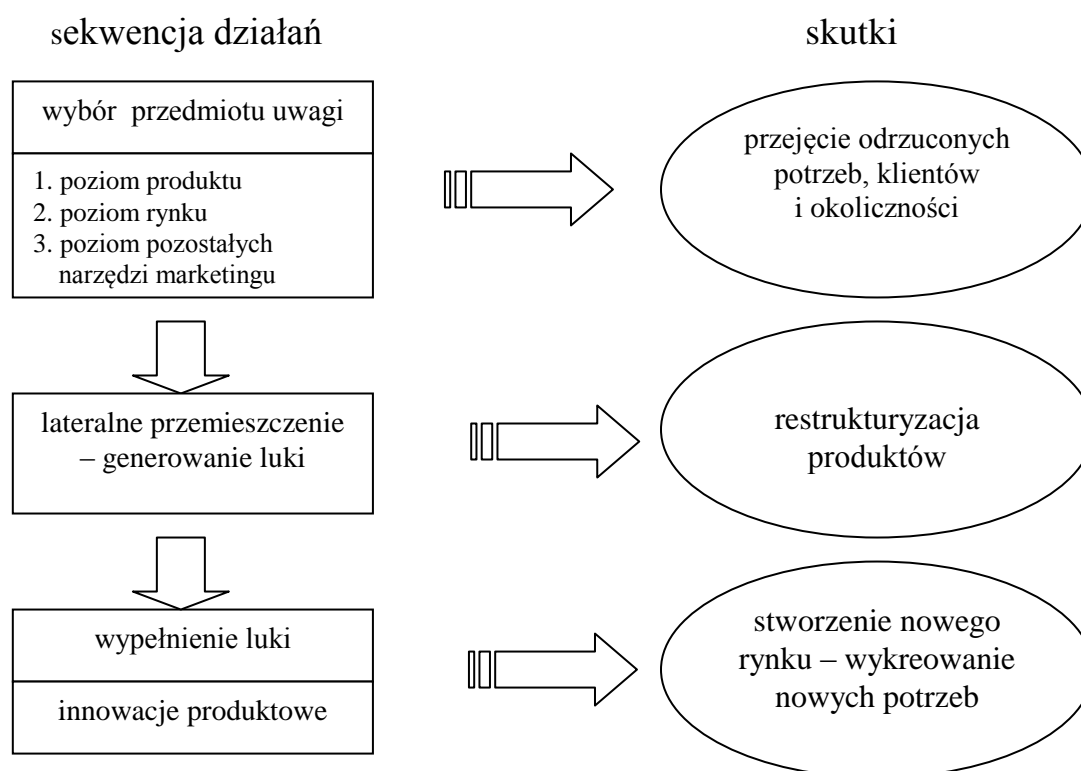
4. Tworzenie innowacji produktowych według koncepcji marketingu lateralnego

Proces tworzenia innowacji produktowych w ujęciu marketingu lateralnego opiera się na idei i etapach myślenia kreatywnego. Proces ten obejmuje zatem trzy etapy: wybór przedmiotu uwagi, lateralne przemieszczenie jednego z elementów tego przedmiotu oraz wypełnienie powstałej luki, prowadzące do wygenerowania innowacji (rys. 2).

Punktem wyjścia w marketingu lateralnym, odwrotnie niż w marketingu tradycyjnym, nie jest potrzeba, ale produkt. Po wyborze produktu trzeba określić przedmiot uwagi, którym może być każdy element jednego z trzech poziomów:⁹

- 1) produktu – elementy: produkt podstawowy, opakowanie, atrybuty marki, zastosowanie lub warunki zakupu;
- 2) rynku – elementy: potrzeba, klienci docelowi, sytuacje lub zastosowania;
- 3) pozostałych narzędzi marketingowych – elementy: cena, promocja, dystrybucja.

⁹ Kotler P., Trias de Bes F.: Marketing lateralny. PWE, Warszawa 2004, s. 124 i następ.



Rys. 2. Schemat tworzenia innowacji produktowych w marketingu lateralnym

Fig. 2.

Źródło: Opracowanie własne.

Zadaniem przemieszczenia lateralnego jest wygenerowanie luki, której wypełnienie prowadzi do powstania nowego produktu. Wygenerowanie luki wymaga chwilowego przerwania toku logicznego myślenia, w czym pomocne są różne techniki twórczego myślenia. Niektóre z nich zostały omówione w pkt. 2. P. Kotler i F. Trias de Bes wskazują sześć podstawowych technik umożliwiających dokonywanie lateralnego przemieszczenia i generowania luki:¹⁰

- substytucja,
- kombinacja,
- inwersja,
- eliminacja,
- przesada,
- przestawienie.

Istotę i przykłady zastosowania tych technik na poziomie produktu przedstawiono w tabeli 2.

¹⁰ Kotler P., Trias de Bes F.: Marketing..., s. 133.

Tabela 2

Techniki lateralnych przemieszczeń

rodzaje technik	charakterystyka	przykłady
substytucja	polega na usunięciu jednego lub kilku elementów produktu i zastąpieniu ich czymś innym, albo też na naśladowaniu niektórych cech innych produktów	-umieszczenie patyka w cukierku stworzyło lizaki – zmieniony element to zastosowanie
kombinacja	polega na dodaniu jednego lub kilku nowych elementów do podstawowego produktu przy zachowaniu pozostałych elementów niezmienionych	- przez dodanie do motocykla dachu stworzono nową kategorię pojazdów – zmieniony element to produkt podstawowy
inwersja	polega na zaprzeczeniu lub dodaniu wyrazu „nie” do jednego lub kilku elementów produktu	- odwrócenie butelki ketchupu i umieszczenie zamknięcia w jej dolnej części – zmieniony element to opakowanie
eliminacja	polega na usunięciu jednego lub kilku elementów produktu	- eliminacja przewodu łączącego aparat i słuchawkę doprowadziła do powstania telefonu bezprzewodowego – zmieniony element to produkt podstawowy
przesada	polega na powiększaniu lub pomniejszaniu jednego lub kilku elementów produktu, albo też na wyobrażaniu sobie idealnego produktu	- wydłużenie czasu trwania kreskówki doprowadziło do powstania nowej kategorii filmu rysunkowego – zmieniony element to atrybut marki
przestawienie	polega na zmianie kolejności albo następstwa jednego lub kilku elementów produktu	- uzyskanie piany z mydła przed jego użyciem doprowadziło do pomysłu umieszczania piany w dozownikach w toaletach publicznych – zmieniony element to zastosowanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph., Trias de Bes F.: Marketing lateralny. PWE, Warszawa 2004, s. 171-187.

Podejście zaproponowane w koncepcji marketingu lateralnego pozwala na poszerzenie możliwości poszukiwania nowych pomysłów. Po pierwsze, pozwala twórczo wykorzystać obszary pominięte w marketingu pionowym. Przykładowo: firma *Huggies* stworzyła pielucho-majtki *Pull-Ups* dla starszych dzieci, gdyż wzięła pod uwagę rynek odrzucony przez marketing tradycyjny, w którym rynek docelowy dla pieluszek jest ograniczony do dzieci w wieku poniżej trzeciego roku życia. Po drugie, umożliwia restrukturyzację produktu, która prowadzi do powstania nowej kategorii lub podkategorii produktu, co tym samym oznacza wykreowanie nowego rynku lub segmentu. Przykładem może tu być *Actimel* firmy *Danone*, nie będący ani jogurtem, ani sokiem. Stworzył nową kategorię na rynku produktów mlecznych – płynnego wyrobu mlecznego, wzmacniającego odporność. Główną zaletą marketingu lateralnego jest to, że przewycięża on problem rozdrobnienia rynku, który jest jednym z istotnych czynników hamujących wprowadzanie innowacji produktowych przy zastosowaniu marketingu tradycyjnego.

5. Marketing lateralny a tradycyjny

Jak pokazano powyżej, tworzenie innowacji produktowych przebiega w całkiem odmienny sposób przy zastosowaniu koncepcji marketingu lateralnego i tradycyjnego (pionowego). Wynika to z kilku zasadniczych różnic występujących między obu koncepcjami:

- w marketingu pionowym wykorzystuje się proces logiczny, zdeterminowany, natomiast w marketingu lateralnym – proces stochastyczny, przypadkowy,
- w marketingu pionowym dokonuje się wyboru przez odrzucanie (np. rynków docelowych, potrzeb), natomiast w marketingu lateralnym nie odrzuca się żadnej możliwości, która mogłaby doprowadzić do powstania nowego pomysłu,
- marketing tradycyjny posługuje się sprawdzonymi, klasycznymi i logicznymi sposobami działania (takimi jak np. segmentacja, pozycjonowanie), zaś marketing lateralny wykorzystuje niekonwencjonalne, często prowokacyjne sposoby działania (tj. techniki twórczego myślenia),
- marketing tradycyjny prowadzi do opracowania nowych produktów będących wariantami już istniejących, a marketing lateralny kreuje nowe kategorie lub podkategorie produktów.

Odmienność ta wywołuje istotne konsekwencje w odniesieniu do wygenerowanych innowacji produktowych. Po pierwsze, innowacje mogą znacznie łatwiej powstawać dzięki marketingowi tradycyjnemu niż lateralnemu. Po prostu nasz umysł jest bardziej skłonny i przyzwyczajony do myślenia logicznego, opartego na znanych schematach i modelach. Niezbyt chętnie zmuszamy go do twórczego wysiłku, a techniki myślenia kreatywnego nie są powszechnie znane i stosowane. Po drugie, klientom łatwiej jest przyswoić i zrozumieć innowacje powstałe w wyniku procesu marketingu tradycyjnego niż lateralnego. Wynika to z faktu, że innowacje te są tworzone w obrębie danej kategorii produktu, znanej już nabywcom jako jego zmodyfikowana wersja. Natomiast marketing lateralny częściej jest źródłem całkowitych nowości, które muszą przejść przez proces akceptacji wśród klientów. W związku z tym nowe produkty, powstające w wyniku marketingu pionowego, obarczone są mniejszym ryzykiem niepowodzenia rynkowego, ale na dojrzałych i rozdrobionych rynkach przynoszą niewielkie przyrosty sprzedaży. Z kolei innowacje będące efektem marketingu lateralnego mają mniejsze prawdopodobieństwo powodzenia, ale gdy odniosą sukces, generują bardzo duże przyrosty sprzedaży. Po trzecie, innowacje będące rezultatem marketingu tradycyjnego mogą być wprowadzane łatwiej, taniej i szybciej niż powstałe w wyniku marketingu lateralnego. Modyfikacja jakiejś cechy danego produktu, prowadząca do powstania jego nowej odmiany, nie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych

i długiego czasu. Nie potrzeba także zbyt dużego wysiłku i kosztów, aby przekonać i zachęcić klientów do zakupu, gdyż – jak stwierdzono powyżej – innowacje te są szybciej i łatwiej przyswajane. Natomiast innowacje, których źródłem jest marketing lateralny, jako całkowite nowości mogą wymagać dużych nakładów inwestycyjnych w sferze produkcji i sprzedaży.

Omawianych koncepcji tworzenia innowacji produktowych nie można oceniać w kategoriach „lepsza – gorsza”. Obie koncepcje są potrzebne i wzajemnie się dopełniają. Można jedynie wskazać sytuacje, w których dana koncepcja jest przydatniejsza (tabela 3).

Tabela 3

Porównanie przydatności marketingu pionowego i lateralnego

marketing pionowy jest bardziej odpowiedni:	marketing lateralny jest bardziej odpowiedni:
na nowo powstałych rynkach, będących w pierwszej fazie rozwoju	na dojrzałych rynkach z zerowym wzrostem
na rynkach rozwojowych oraz aby doprowadzić do ich wzrostu dzięki nowym odmianom i przez przekształcanie klientów potencjalnych w klientów rzeczywistych	do tworzenia od zera nowych rynków i nowych kategorii, do łączenia różnych rodzajów działalności, aby docierać do klientów, do których nigdy nie moglibyśmy trafić z obecnym produktem, i do wyszukiwania nowych zastosowań
przy mniej ryzykownej filozofii marketingu	przy bardziej ryzykownej filozofii marketingu
kiedy mamy do dyspozycji niewiele środków	kiedy mamy do dyspozycji więcej środków albo kiedy firma jest przygotowana do inwestowania i czekania
kiedy trzeba zapewnić trwałą, choćby niewielki przyrost sprzedaży	kiedy chcemy osiągnąć duży wzrost sprzedaży
aby chronić rynki przez ich rozdrobnienie w wyniku dużej liczby marek, a więc aby zniechęcić nowe firmy do wchodzenia	aby zaatakować od zewnątrz rynki o generycznej konkurencji
aby wprowadzić innowacje wynikające z naszej misji i utrzymać koncentrację działalności	aby zredefiniować misję i szukać nowych rynków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler P., Trias de Bes F.: Marketing lateralny. PWE, Warszawa 2004, s. 105.

6. Podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w artykule, marketing lateralny jest bardziej odpowiedni do generowania innowacji produktowych w dojrzałej fazie cyklu życia rynku lub produktu, jeżeli firma stosuje strategię wysokiego ryzyka, ma do dyspozycji dużo środków i chce atakować rynki z zewnątrz za pomocą substytutów. Z kolei marketing pionowy korzystniej stosować we wczesnych fazach cyklu życia rynku lub produktu, gdy firma preferuje strategię niskiego ryzyka, dysponuje niewielkimi środkami i zmierza do obrony obsługiwanych rynków przez ich rozdrobnienie, w celu zniechęcenia konkurentów do wchodzenia na nie.

Bibliografia

1. Birch P., Clegg B.: Techniki twórczego myślenia w biznesie. M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1996.
2. de Bono E.: Lateral Thinking: A Text Book of Creativity. Pelican Books, London 1970.
3. de Bono E.: Naucz się myśleć kreatywnie. PRIMA, Warszawa 1998.
4. de Bono E.: Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas. Harper Business, New York 1992.
5. Kotler Ph.: Marketing od A do Z. PWE, Warszawa 2004.
6. Kotler Ph., Trias de Bes F.: Marketing lateralny. PWE, Warszawa 2004.
7. Mruk H.: Rola twórczego myślenia w biznesie. „Świat Marketingu”, luty, 2003.
8. Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.
9. West M.A.: Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji. PWN, Warszawa 2000.

Abstract

In the presence of drastic products' life cycle shortening resulting from fast technical and technological development and competition intensity, contemporary companies are forced to introduce innovation into market. Creating product innovation according to the rules of traditional marketing seems to be not enough in these circumstances, especially in mature and very dispersed markets. The alternative and supplementary method of generating new ideas may be lateral marketing, based on a concept and techniques of creative thinking.