

Ewa Jerzyk\*

# Wymiary kreatywności w obszarze marketingu

**Streszczenie:** w związku ze zmianami na rynku przed współczesnym zarządzaniem marketingowym otwierają się nowe wyzwania. Aby im sprostać, trzeba szukać narzędzi, które będą w takich okolicznościach skuteczne. Marketing potrzebuje wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania kreatywnością, żeby móc budować przewagę konkurencyjną opartą na nowatorskich i oryginalnych koncepcjach działań. W niniejszym artykule przedstawiono, w jaki sposób należy traktować kreatywność w przedsiębiorstwie w obszarze marketingu, aby służyła budowaniu i powiększaniu wartości oferowanych nabywcom. Aby była to sfera aktywności przedsiębiorstwa, którą można zarządzać i skutecznie wykorzystywać do budowania przewagi konkurencyjnej. Rozważania koncentrują się na czterech wymiarach kreatywności (tzw. 4P kreatywności): podmiocie, procesie, uwarunkowaniach i wyniku.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, marketing, zarządzanie, proces kreatywności.

## Dynamika i zmienność otoczenia a potrzeba kreatywności

Przekonanie o tym, że źródłem rozwoju gospodarczego są innowacje, a nieprzewidywalność otoczenia i szybkość jego zmian generują problemy, których rozwiązywanie nie może bazować na doświadczeniu i rutynie, czyni zasadnym i koniecznym szukanie kreatywnych modeli prowadzenia działalności. Wiele przedsiębiorstw zdało sobie sprawę z tego, że skuteczny proces wprowadzania innowacji przesądza o istnieniu podmiotu na rynku, a kreatywność odgrywa rolę katalizatora w tym procesie. Badania wskazują na duże zainteresowanie przedsiębiorstw i menedżerów skutecznym zarządzaniem kreatywnością, tak aby móc wykorzystywać ją w sytuacjach, kiedy logiczne i analityczne podejście zawodzi, a doświadczenie oferuje nieskuteczne rozwiązania.

---

\* Dr hab. prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania.

Kreatywność definiowana jako proces prowadzący do powstania produktu nowego, wartościowego i oryginalnego nie ogranicza się tylko do generowania przełomowych innowacji i spektakularnych rozwiązań. Kreatywność to również umiejętność zaadaptowania znanych rozwiązań w nowych obszarach bądź rozwinięcie rozwiązań stosowanych wcześniej. Kreatywność jest użyteczna w projektowaniu strategii, badaniach i procesach decyzyjnych. Będąc źródłem innowacji i zmian organizacyjnych, może być wpisana w misję każdej organizacji. Zarządzanie kreatywnością może też być ujmowane jako zarządzanie kapitałem intelektualnym, na który składa się zdolność podmiotu do wprowadzania zmian [Styś, 2006].

Zarządzanie kreatywnością w marketingu sprowadza się do zorganizowanego, celowego i systemowego działania w kierunku pobudzania pracowników i kierowania nimi, tak aby pozyskać nowe, wartościowe rozwiązania, przyczyniające się do osiągnięcia celów organizacji. Dążenie do zarządzania kreatywnością to myślenie o kreatywności jako o stałym elemencie przedsiębiorstwa, a nie jako rezultacie przypadku, natchnienia. Coraz powszechniejsze staje się też traktowanie kreatywności jako obowiązku każdego pracownika – obowiązku generowania nowych, użytecznych idei i rozwiązań, które budują przewagę konkurencyjną organizacji w krótkim i długim czasie.

Aby mówić o zarządzaniu kreatywnością w marketingu, należy zdać sobie sprawę z wymiarów (4P kreatywności), których ona dotyczy, mianowicie: podmiotu kreatywności (*person*), procesu (*process*), uwarunkowań (*press*) i wyniku (*product*). Marketing jako obszar działalności o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa przejmuje w dużej mierze odpowiedzialność za kształtowanie wartości dla konsumenta. Z kolei potrzeba prowadzenia zintegrowanej komunikacji, skoordynowanych działań w obszarze globalnej komunikacji z rynkiem zmusza do poszukiwania kreatywnych rozwiązań prowadzących do skutecznego pozycjonowania i wyróżnienia oferty produktowej czy marki. Zatem zrozumienie, co determinuje kreatywność pracowników i menedżerów, jakie czynniki uwalniają, a jakie blokują kreatywność i jak zarządzać kreatywnością w marketingu, odgrywa dużą rolę w budowaniu pozycji firmy i marki na rynku. Wykorzystanie kreatywności w sferze marketingu jest też konieczne z powodu kurczących się budżetów marketingowych i coraz większego nacisku na pomiar efektywności podejmowanych działań w krótkim okresie.

Do tej pory ukazało się niewiele opracowań naukowych na temat kreatywności w marketingu, dodatkowo zapożyczają one wiedzę zgromadzoną przez psychologię i zarządzanie [Jerzyk, 2007]. Jednak postulat Knoxa [1990: 246] dotyczący wypracowania bardziej systematycznego

podejścia do kreatywności w działach marketingu jest obecnie realizowany na większą skalę, zwłaszcza w przedsiębiorstwach, w których potrzeby kreatywnych rozwiązań wynikają z rosnącej roli odbiorcy i zmienności jego potrzeb, np. w firmach działających na rynku produktów szybko zbywalnych (FMCG – *fast-moving consumer goods*).

## Podmiot kreatywności

Kreatywność może występować w różnych konfiguracjach społecznych: pracownik samodzielnie pracujący, zespół czy koalicja. Podmiot to najważniejszy czynnik sprawczy kreatywności. Analizując podmiot kreatywności od strony jednostki, Amabile [1996: 84] wyróżnił następujące komponenty kreatywności:

- wiedza i zdolności intelektualne;
- umiejętność myślenia twórczego, znajomość technik oraz samowiedza o możliwościach stymulowania siebie do kreatywności;
- motywacja zewnętrzna i wewnętrzna.

Rozwiązywanie problemów marketingowych wymaga wiedzy i doświadczenia w zakresie zachowań nabywców i uwarunkowań strategii marketingowej, nie wypełni jednak deficytu umiejętności myślenia kreatywnego i zaangażowania. Te umiejętności w coraz większym stopniu są też kształtowane w procesie edukacji kadr marketingowych [Jerzyk, Leszczyński, 2005: 260–266].

Na podmiot można spojrzeć też przez pryzmat jego cech, uznawanych jako sprzyjające kreatywności (oprócz intelektu zaliczają się do nich: wytrwałość, nonkonformizm, różnorodne zainteresowania, otwartość na informacje, szeroka wyobraźnia, niezależność w myśleniu, a także poczucie humoru, traumatyczne doświadczenia) [Nęcka, 2001: 122–124]. To „atrybutowe” podejście do podmiotu stanowi dość częsty przedmiot badań, które określają potencjał kreatywności aktualnych lub przyszłych pracowników. Wykorzystywane w tym celu kwestionariusze postaw i osobowości [kwestionariusz twórczego zachowania KANH (K – konformizm; A – zachowanie algorytmiczne; N – nonkonformizm; H – zachowania heurystyczne), kwestionariusz przymiotnikowy], jak również testy myślenia dywergencyjnego wskazują na czynniki osobiste predysponujące do kreatywności. Zdaniem badaczy organizacje mają tendencję do poszukiwania i zatrudniania osób do działów marketingu z potencjalnymi zdolnościami twórczymi, ale nie wiadomo, czy przekłada się to na ich realną kreatywność w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów marketingowych [Wadden, 2011: 70]. Nie wiadomo też, czy

kreatywność na poziomie jednostkowym może być stymulowana interakcyjnością w relacjach grupowych.

Dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem istotne są zagadnienia związane też z kreatywnością zespołową, której wartość w praktyce jest coraz bardziej doceniana, jako że jej wynik często przekracza możliwości pojedynczych członków (mówi się wówczas o synergii albo o efekcie grupowym). Badaniami zespołów kreatywnych zajmowali się West, Sonnenburg, Mauzy i Harriman. Ich zdaniem zespół ma zawsze większe szanse na wprowadzenie pomysłu w życie, dopracowanie go oraz uzyskanie poparcia zarządu i innych pracowników [Jerzyk, 2007: 116]. Zespoły są prężniejsze, mają więcej umiejętności i charakteryzują się większą efektywnością, rozumianą jako liczba pomysłów przechodzących do procesu innowacyjnego. Zagrożeniem dla skuteczności kreatywnej pracy zespołu jest brak właściwej konfiguracji grupy – konformizm członków, ich jednorodność w odniesieniu do umiejętności, kompetencji czy wiedzy oraz konfliktowość. Zespoły złożone z utalentowanych jednostek osiągają mierne wyniki w porównaniu z tymi, które składają się z osób dużo mniej utalentowanych, ale dobrze współpracujących [Trompenaars, 2010: 91].

Podmiotem kreatywności może być też koalicja, a zatem grupa osób niekoniecznie związanych z przedsiębiorstwem, zainteresowana rozwiązaniem problemu. W skład koalicji mogą wejść pracownicy danego przedsiębiorstwa bądź inne osoby, dla których zadanie lub problem są ważne i które wykazują chęć i zainteresowanie, aby go rozwiązać. Koalicje zwykle cechuje brak zasobów, autorytetów, ale ich siłą jest energia i entuzjazm w dążeniu do celu, które stymulują dobrowolną samomotywację członków.

Koalicje są wykorzystywane np. przez przedsiębiorstwa farmaceutyczne, często zapraszające do współpracy lekarzy, pielęgniarki czy farmaceutów po to, aby wspólnie pracować nad rozwiązaniem problemów związanych z produktami, skuteczną sprzedażą, ale też procesem leczenia pacjentów. Jedna ze słuchaczek studiów podyplomowych odpowiadająca za sprzedaż określonego leku stwierdziła, że bardzo docenia szkolenia organizowane w swojej firmie, w których uczestniczą też lekarze. Relacje z tymi klientami budują bowiem nie tylko wiedzę dwóch stron procesu sprzedaży, dzięki której zyskuje pacjent, ale też ukierunkowują dalsze prace rozwojowe nad lekami.

Koalicje tworzy się również w ramach jednego przedsiębiorstwa, rekrutując uczestników z różnych oddziałów, departamentów czy działów, zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu w organizacji. Obecnie ważnym uczestnikiem koalicji kreatywnej są również odbiorcy

końcowi, których zaprasza się poprzez strategie prosumpcji i którzy aktywnie uczestniczą w procesie kształtowania produktów czy ustalania strategii marki. Wciągnięcie konsumenta do prosumpcji daje możliwość lateralnego spojrzenia na wiele problemów przedsiębiorstwa oraz stanowi źródło innowacji produktowych.

Istotnymi uwarunkowaniami pracy zespołowej są właściwa organizacja i styl pracy, wykorzystane narzędzia i techniki pracy grupowej oraz lider potrafiący zarządzać pracą twórczą. Badania wskazują na występowanie określonych wyznaczników skutecznych zespołów kreatywnych. Zaliczają się do nich: kompetentni członkowie, jednolita motywacja, jasno określone cele, klimat współpracy, zdefiniowane standardy doskonałości, struktura ukierunkowana na rezultaty, skryształizowane przywództwo, zewnętrzne wsparcie i korzystne środowisko [Broclawik, 2005: 78–86].

## Proces kreatywności w marketingu

W marketingu mamy do czynienia z dwiema formami procesu kreatywności. Pierwsza sprowadza się do twórczego rozwiązywania problemów pojawiających się w organizacji pod wpływem dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Zidentyfikowany problem (np. groźba utraty kluczowego klienta) uruchamia proces kreatywności, który ma doprowadzić do znalezienia rozwiązania. Mówimy wówczas o kreatywności incydentalnej (okazjonalnej), w której sprawność organizacji procesu kreatywności zależy od czynników związanych z danym zadaniem i zespołu powołanego do jego wykonania. Jednorazowy proces kreatywności przyjmuje formę twórczego rozwiązywania problemu. Składają się na niego następujące etapy:

- zidentyfikowanie problemu,
- gromadzenie informacji i ich analiza,
- zdefiniowanie i zrozumienie problemu,
- generowanie pomysłów rozwiązań,
- ocena i wybór rozwiązania,
- przygotowanie planu i wdrożenie rozwiązania,
- ocena.

Bardzo przydatne w tym procesie są techniki kreatywnego rozwiązywania problemów. To określone narzędzia pracy indywidualnej lub grupowej, służące pewnym celom: rozwiązywaniu konkretnych problemów lub zwiększaniu potencjału kreatywności jednostki albo zespołu. Pierwsze techniki kreatywności powstały pod koniec lat 50. XX w., jak pisze

Martyniak [1985: 4–7], w wyniku pojawienia się tzw. twórczych problemów, do których rozwiązania nie wystarczały doświadczenie i wiedza. Potrzebne były lecz synteza, intuicja i podświadomość.

Sfera technik kreatywności rozwijała się dość żywiołowo, bardziej metodą prób i błędów niż przez przenoszenie wiedzy akademickiej do praktyki. Najbardziej znane techniki kreatywności miały potoczny i intuicyjny charakter [Nęcka i in., 2005: 7–15]. Zwykle zaczynało się od tego, że jakiś praktyk mający doświadczenie i odnoszący sukcesy w rozwiązywaniu problemów postanowił przekazać swoją wiedzę innym.

I tak oto mamy dziś dość szeroki wachlarz (ponad 100) technik kreatywności, które są klasyfikowane na wiele sposobów, po to by ułatwić procedurę wyboru narzędzia kreacji odpowiedniego do sytuacji (problem, uwarunkowania) i użytkownika. Badania dowodzą słabej znajomości technik (ponad połowa menedżerów marketingu deklaruje, że zna jakąkolwiek technikę, a 80% z nich wskazuje jedynie na burzę mózgow) oraz niewielkiego ich użycia w praktyce [Jerzyk, 2014: 99–104].

Drugie podejście do procesu kreatywności w marketingu polega na wykorzystywaniu kreatywności w sposób ciągły, odnosi się do stylu pracy i aktywnego kształtowania postawy pracownika, który jest motywowany do szukania pytań i znajdowania rozwiązań. Ciągła kreatywność rozwija się w sprzyjających warunkach zewnętrznych, wymaga tzw. otuliny, którą tworzą misja organizacji, system zarządzania, kultura i relacje wewnątrz organizacji.

## Otoczenie i kultura organizacyjna

Kolejnym wymiarem kreatywności jest otoczenie, a zatem środowisko pracy, które może stymulować kreatywność lub ją blokować, otoczenie bliższe związane z działem marketingu oraz dalsze – odnoszące się do całej organizacji. Uwarunkowania te, rozumiane jako kontekst kreatywności, mają istotny wpływ na zaistnienie i przebieg procesu kreatywności. Sprzyjające uwarunkowania to szeroki dostęp do informacji, uczestnictwo w szkoleniach i konferencjach, które stymulują sprzężenia zwrotne. Szczególną uwagę należy zwrócić na dysponowanie wiedzą pochodzącą od klientów. Często mają ją średnie szczeble i niskie, natomiast nie jest przekazywana dalej – te kwestie podkreśla m.in. Styś [2006]. Z dostępem do informacji wiąże się zachęcanie pracowników do komunikowania się, gdyż często w przedsiębiorstwach poszczególne działy i komórki są od siebie odseparowane i brakuje przepływu informacji. Przepływ informacji i komunikowanie się mogą zostać zapewnione

przez właściwe wyposażenie fizyczne miejsca pracy, stymulujące interakcje społeczne i mimowolne spotkania (bufety, kuchnie, a także pokoje dyskusji).

Kolejny istotny element to dostęp do zasobów: programów komputerowych, sprzętu, ale też w wymiarze kontaktu z jakąś osobowością, mentorem. Oddanie do dyspozycji pracownika zasobów przeznaczonych na kreowanie i rozwój pomysłów jest odbierane jako wyraz wiary przełożonych w jego wiedzę i kompetencje.

Podmiot kreatywności powinien mieć znaczną swobodę działań. O ile to możliwe, należy ograniczać obowiązujące procedury działań. Nie we wszystkich działach marketingu jest to możliwe, ale jeżeli można, to należy dawać pracownikowi swobodę w zakresie wyboru sposobu rozwiązania problemu, drogi poszukiwania pomysłów. Wadden [2011: 73] uważa, że autonomia oraz złożoność pracy przekładają się bezpośrednio na większą kreatywność pracownika. Mniejszy nadzór nad pracownikiem i większa swoboda w zakresie podejmowanych działań pozytywnie wpływają na kreatywność. Autonomia sprawia, że pracownik odczuwa mniejszą niewygodę związaną z podporządkowaniem się narzuconym zasadom i jest skłonny do stosowania myślenia dywergencyjnego w sytuacji braku ustalonych algorytmów postępowania.

Przebieg procesu kreatywności zależy też od nastawienia zwierzchników do celowości wysiłku twórczego i jego powodzenia. Wiedza pracownika o tym, że oczekuje się od niego kreatywności, werbalnie i praktycznie się go do niej zachęca i popiera jego pracę twórczą, jest kluczowym motywatorem kreatywności.

Do znanych uwarunkowań sprzyjających kreatywności należy zezwolenie na popełnienie pomyłki. To jeden z najbardziej kontrowersyjnych warunków, szczególnie dla menedżerów. Zawsze budzi wątpliwości – do jakiego momentu zezwalać na popełnianie pomyłek; jeśli nie ma kary, to czy popełnianie błędów nie stanie się praktyką. Z drugiej strony wiadomo, że jeśli pracownik czuje presję kary za błąd, a pomysły kreatywne są zawsze obarczone dużym ryzykiem, jego zainteresowanie przejawianiem kreatywności będzie niewielkie. Istnieje zatem sprzeczność: pracownicy są zachęceni do ponoszenia ryzyka, ale niechętnie patrzy się na ich błędy. Price [2014] twierdzi, że nie można zapobiegać ryzyku, ale trzeba budować potencjał, który pozwoli firmie stanąć na nogi w przypadku niepowodzenia.

## Wynik kreatywności i jego ocena

Wynik kreatywności wymyka się zwykle pomiarom w obszarze marketingu, gdyż brakuje uniwersalnych metod diagnozy odnoszących się do kreatywnych rozwiązań. Te ostatnie często mają formę niedopracowanych pomysłów, luźnych propozycji, idei niekoniecznie realistycznych. Kiedy potraktujemy kreatywność jako generowanie nowych, oryginalnych i wartościowych koncepcji i rozwiązań, jej pomiar może dotyczyć podmiotu, procesu, wytworu i uwarunkowań. Jak dotąd największy wysiłek badawczy dotyczył konstruowania metod i narzędzi badawczych jedynie dwóch wymiarów kreatywności: podmiotu – pracownika (jego kreatywności potencjalnej, rzadziej zrealizowanej) oraz wytworu rozumianego jako wynik procesu kreatywnego.

Pierwszą grupę tworzą testy myślenia dywergencyjnego. Zostały one zapoczątkowane przez Guilforda, który proponował, aby badać wszystkie elementarne zdolności poznawcze jednostki, takie jak: spostrzegawczość, pamięć, myślenie dywergencyjne, myślenie konwergencyjne i ocenianie. Jednak jego następcy cały swój wysiłek skierowali na myślenie dywergencyjne. Z punktu widzenia metodologicznego testów myślenia dywergencyjnego nie nazywa się poprawnie. Są raczej pomiarami eksperymentalnymi, gdyż nie stanowią zwartego systemu zadań, brak w nich standardowych sposobów oceniania, najczęściej nieznana jest trafność i rzetelność. Testy diagnozują płynność (łatwość wytwarzania pomysłów), giętkość (łatwość zmiany kierunku myślenia) i oryginalność (niestandardowość rozwiązań).

Przykładowe testy to: test niezwykłych zastosowań, test odległych konsekwencji, test Urbana i Jellena [Nęcka, 2001: 190–196]. Testy myślenia dywergencyjnego często wykorzystuje się podczas rekrutacji i oceny pracowników, jednak są zawodne:

- badają zwykle sposób reakcji na obiekt/bodziec;
- liczą się tempo pracy i doświadczenia percepcyjne;
- są uzależnione od kontekstu sytuacyjnego, treści instrukcji i warunków motywacyjnych.

Kolejna grupa narzędzi służących do diagnozy kreatywności pracownika to kwestionariusze postaw i osobowości oraz kwestionariusze środowiska pracy. Kwestionariusze postaw są konstruowane w nadziei, że u osób twórczych oprócz wysokiego poziomu myślenia dywergencyjnego rozpozna się również jakieś specyficzne postawy, przekonania, zainteresowania, wartości, motywacje. Kwestionariusze należą do metod samoopisowych. Przykłady takich narzędzi to: skala motywacji twórczej



Torrance'a, kwestionariusz stylów twórczości, kwestionariusz twórczego zachowania KANH czy kwestionariusz przymiotnikowy [Nęcka, 2001: 24–34 i 190–199; Popek, 2004].

Kwestionariusze środowiska pracy, takie jak kwestionariusz potencjału zawodowego (CCQ – *Career Capital Questionnaire*), KEYS czy ocena klimatu zespołu Westa [West, 2000: 94–97; Mathisen, Einarsen, 2004: 119–140], opisują stymulatory i inhibitory kreatywności w całym przedsiębiorstwie. Składają się z dużej liczby pytań odnoszących się do organizacyjnych zachęt, roli kadry kierowniczej, wspierania pracy zespołowej, wolności, udostępnianych zasobów i utrudnień organizacyjnych, presji obciążeń.

Testy oceny wytworów to narzędzia próbujące oceniać wytwory kreatywności pod względem nowości i wartości. W tej grupie metod obserwuje się w ostatnim czasie największy przyrost wiedzy, co wynika z potrzeb decyzyjnych przedsiębiorstwa. Na przykład Im i in. [2013: 170–172] proponują, aby badać nowe koncepcje działań marketingowych, wykorzystując cechy nowości i wartości w relacji do rynku, konkurencji, nabywców, strategii firmy, posiadanych zasobów i kompetencji.

Testy oceny wytworów posługują się najczęściej kryteriami jakościowymi, rzadziej finansowymi (analiza prognozy rentowności, analiza zdyskontowanych przepływów). Część badaczy opowiada się za kryteriami mieszanymi, sugerując, że wykreowana koncepcja na początku powinna być oceniana wg łagodnych kryteriów, a w miarę dopracowywania kryteria muszą stawać się bardziej rygorystyczne. Przykłady to lejek pomysłów, system faz i bramek [Luecke, 2005: 98–113].

W praktyce zarządzania marketingowego najczęściej wykorzystuje się metody oceny wyniku kreatywności, które jednak są zawodne i często określane jako uznaniowe. Problemem jest ustalenie kryteriów i czasu dokonania oceny, które mogą być specyficzne w kontekście przedmiotu.

Wydaje się, że rozwój wiedzy w tym zakresie powinien być ukierunkowany na tworzenie specyficznych metodologii oceny kreatywności dla poszczególnych działów firmy lub całych organizacji. Sprawna i sprawiedliwa ocena wyników kreatywności będzie zachęcała pracowników do większej kreatywności.

## Podsumowanie

Kreatywność pracowników w marketingu można wspierać na dwa sposoby: 1) podejmując działania nastawione na podnoszenie jednostkowego potencjału kreatywnego dzięki edukacji; 2) stwarzając stymulujące warunki w otoczeniu zewnętrznym – zarówno w dziale marketingu, jak

i całej organizacji. Aktywność firmy w tych dwóch obszarach pozwoli na skuteczne wspieranie, a w konsekwencji na wykorzystanie kreatywności w realizowanych przedsięwzięciach.

## BIBLIOGRAFIA

- Amabile T. (1996), *Creativity in Context*, Marston Book Services Limited, Oxford.
- Broclawik K. (2005), *Grupy jako środowiska aktywności twórczej*, [w:] Tokarz A. (red.), *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Im S., Montoya M.M., Workman J. (2013), *Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams* *Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 30, no. 1.
- Jerzyk E. (2007), *Proces kreatywności i jego uwarunkowania w obszarze marketingu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Jerzyk E. (2014), *Creativity techniques in marketing – managers’ expertise compared to its practical application*, „International Journal of Arts & Sciences”, vol. 7, no. 2.
- Jerzyk E., Leszczyński G. (2005), *Kreatywność: potrzeby firm a kształcenie przyszłych menedżerów*, [w:] Wiktor J.W., *Euromarketing. Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim*, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Knox S. (1990), *Creativity in marketing management – a unified approach*, „Journal of Marketing Management”, vol. 5, no. 3.
- Luecke R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Martyniak Z. (1985), *Inwentyka przemysłowa*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Mathisen G.E., Einarsen S. (2004), *A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations*, „Creativity Research Journal”, vol. 16, no. 1.
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk.
- Nęcka E., Orzechowski J., Słabosz A. i wsp. (2005), *Trening twórczości*, GWP, Gdańsk.
- Popek S. (2004), *Kwestionariusz twórczego zachowania KANH*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Price D.A. (2014), *Managing Creativity: Lessons from Pixar and Disney Animation*, „Harvard Business Review”.
- Styś A. (red.), (2006), *Proces kreatywności w marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Trompenaars F. (2010), *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wadden J.D. (2011), *Marketing creativity: the influence of personal and proximal work factors on creative activity*, „Marketing Management Journal”, vol. 21, no. 2.
- West M.A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **DIMENSIONS OF CREATIVITY IN MARKETING**

### **SUMMARY**

Due to market changes, new challenges are emerging before modern marketing management. To meet them, we need to look for tools that will be effective in such circumstances. Marketing needs knowledge and skills in the field of creativity management to be able to build a competitive advantage based on innovative and original concepts of activities. This article shows how creativity should be treated in the organization in marketing area so that it serves to build and extend the values offered to customers, and becomes an area of business activity that can be managed and used effectively to build competitive advantage. Considerations focus on four dimensions of creativity (so-called 4Ps of creativity): entity, process, conditioning, and outcome.

**Keywords:** creativity, marketing, management, creativity process.