

MARZENA KRAWCZYK

Uniwersytet Łódzki

**WPLYW KLIENTA NA WDRAŻANIE INNOWACJI  
PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA WEDŁUG KONCEPCJI  
USER-DRIVEN INNOVATION**

**Streszczenie**

Koncepcja User-Driven Innovation (UDI) opiera się na przekonaniu, że użytkownicy w drodze informowania o własnych preferencjach i potrzebach stymulują przedsiębiorstwa do ustosunkowania się do przedstawianych upodobań i podjęcia prób odpowiedzi na nie poprzez wdrożenie innowacji. Tym samym klienci, bezwiednie lub świadomie, uczestniczą w procesach tworzenia i wdrażania produktów i usług, które chcieliby nabyć, stanowiąc istotne źródło informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa, w szczególności MSP.

Powyższe potwierdzają przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw badania Głównego Urzędu Statystycznego, a znaczenie zjawiska akcentuje Komisja Europejska. Celem pracy uczyniono zaprezentowanie koncepcji UDI i wskazanie wpływu szeroko rozumianego konsumenta na wdrażanie przez przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie, innowacji.

**Słowa kluczowe:** wpływ, klient, User-Driven Innovation

**Wprowadzenie**

Współcześnie działające przedsiębiorstwa znajdują się pod silną presją innowacji. Skuteczność realizacji przez nie procesów i działalności o charakterze innowacyjnym zależy w dużej mierze, ale nie wyłącznie, od przyjętego w jednostce sposobu zarządzania oraz strategii wobec innowacyjności. Coraz czę-

ściej zauważa się bowiem rosnącą rolę otoczenia zewnętrznego, w jakim firmy funkcjonują, a w szczególności inicjatyw władz publicznych służących tworzeniu korzystnych warunków dla powstawania innowacyjnego klimatu przedsiębiorczości, czy zgłaszany przez klientów indywidualnych i inne podmioty rynku popyt na innowacyjne produkty/usługi. Oznacza to, że środowisko zewnętrzne coraz mocniej wpływa zarówno na sukces, jak i porażkę innowacji na rynku, na to, czy przedsiębiorstwo w ogóle podejmie próby wykreowania nowego rozwiązania oraz na strukturę źródeł innowacji.

Wzrost wpływu otoczenia zewnętrznego na podejmowanie działalności o charakterze innowacyjnym zauważyła również Komisja Europejska. Zdaniem Komisji, przewyższenie negatywnych skutków i wykorzystanie pozytywnych stron globalizacji przynoszącej wiele zagrożeń, które trzeba niwelować, ale przede wszystkim szans i możliwości, które należy wykorzystać, powinno pomóc gospodarkom Europy w byciu bardziej konkurencyjnymi i innowacyjnymi. Powyższe ma być możliwe pod warunkiem wzrostu poziomu wynalazczości i pomysłowości, ale przede wszystkim dzięki lepszej i szybszej reakcji na zgłaszane przez konsumentów potrzeby i ujawniane preferencje<sup>1</sup>. Tym samym zaznaczono, że realizowana w krajach Unii Europejskiej działalność innowacyjna może, i w dużej mierze powinna, być konsekwencją niezwłocznej odpowiedzi na sygnalizowane rynkowi przez użytkowników zapotrzebowanie na nowe produkty, usługi i inne potrzebne z punktu widzenia klientów innowacje. Zatem to obecny lub potencjalny konsument, poprzez świadome lub bezwiedne przekazywanie stosownych informacji o swoich potrzebach, oczekiwaniach lub wymaganiach, uczestniczy w procesach tworzenia i wdrażania produktów i usług innowacyjnych, które jest gotów i chciałby nabyć, stanowiąc dla przedsiębiorstw źródło informacji dla podejmowania działalności o charakterze innowacyjnym.

Kreowany przez użytkowników popyt na innowacje stanowi zatem istotną determinantę innowacyjności, a konsumenci stali się ważnym źródłem informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Klienci poprzez świadome lub nieświadome zachowanie determinują, czy przedsiębiorstwo ma wprowadzić i o jakim charakterze: nowości do swojej obecnej oferty lub zmiany w dotychczas oferowanych produktach/usługach. Tym samym konsumenci,

---

<sup>1</sup> COM (2006) 502 final, Communication from The Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions, *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*, Commission of The European Communities, Brussels, 13.09.2006, s. 2.

określając i stanowiąc o popycie na innowacje, znacząco wpływają na sukces lub porażkę innowacyjnego projektu na rynku. Stanowi to uzasadnienie wzrostu znaczenia popytowego podejścia do innowacji i coraz częstszego uwzględniania omawianego zjawiska zarówno w unijnej, jak i w krajowej polityce wobec innowacyjności.

Celem pracy uczyniono zaprezentowanie jednej z koncepcji popytowych źródeł innowacji zwanej User-Driven Innovation (UDI) i wskazanie wpływu szeroko rozumianego konsumenta na proces wdrażania przez przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie, innowacji. Zaakcentowano również rolę, jaką odgrywa użytkownik w podejmowaniu i realizacji przez innowatorów lub innowacyjne firmy działalności o charakterze innowacyjnym.

## **1. Popytowe i podażowe źródła innowacji**

Źródło innowacji jest pojęciem wieloznacznym, gdyż odnosi się zarówno do impulsów, przyczyn, miejsc powstawania, jak i czynników warunkujących proces kreowania innowacji<sup>2</sup>.

W literaturze przedmiotu źródła innowacji dzieli się najczęściej na wewnętrzne i zewnętrzne. I tak np. Christopher Freeman do źródeł zewnętrznych zaliczył:

- zaimplementowane w firmie wyniki badań naukowo-technicznych prowadzonych na uczelniach i w instytutach badawczych oraz współpracy naukową i badawczo-techniczną, w tym wspólne przedsięwzięcia z innymi przedsiębiorstwami, uczelniami i instytutami badawczymi,
- zakupione licencje oraz know-how,
- rzeczowy transfer techniki,
- konferencje naukowe, fachowe publikacje itp.

a w ramach węższego zbioru wewnętrznych źródeł innowacji wyodrębnił: wyniki prac rozwojowych prowadzonych przez wewnętrzne jednostki badawczo-rozwojowe firmy oraz działalność wynalazczo-racjonalizatorską zgłaszaną przez osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie<sup>3</sup>. W małym stopniu uwzględnił otoczenie zewnętrzne, w tym klientów, jako czynnik stanowiący istotne źródło innowacji.

---

<sup>2</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania i ich realizacja. Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1995, s. 73.

<sup>3</sup> Freeman Ch., *The Economics of Technical Change*, „Cambridge Journal of Economics” 1994, Vol. 18, s. 469–474.

Dokonał tego natomiast Peter F. Drucker, który z kolei wyodrębnił siedem źródeł innowacji (schemat 1). Do wewnętrznych, determinowanych przez zasoby tkwiące w samym przedsiębiorstwie lub wewnątrz sektora, w którym analizowana firma działa, zaliczył:

- 1) „nieoczekiwane”: powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie;
- 2) niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej;
- 3) potrzeby procesu;
- 4) zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku, które wszystkich zaskakują<sup>4</sup>.

W ramach źródeł innowacji tkwiących w otoczeniu zewnętrznym innowatora lub innowacyjnej firmy wyodrębnił zmiany:

- 1) demograficzne (w liczebności, w strukturze, zatrudnieniu, poziomie wykształcenia i w dochodach ludności – klientów obecnych lub potencjalnych);
- 2) w postrzeganiu, nastrojach, wartościach;
- 3) w zasobach wiedzy zarówno w dziedzinie nauk ścisłych, jak i innych<sup>5</sup>.

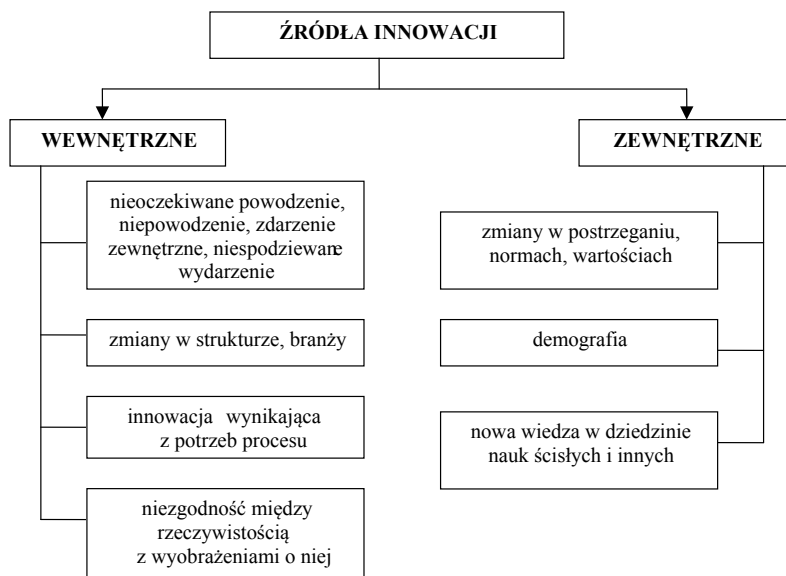
Należy zauważyć, że wskazane przez Druckera źródła zewnętrzne innowacji można ściśle łączyć z odbiorcami finalnymi dóbr i usług kształtujących popyt na produkt lub usługę. To ludzie, ich potrzeby i preferencje zgłaszane podmiotom rynkowym stanowią istotną informację o istniejącym zapotrzebowaniu oraz bodziec dla jednostek do podejmowania działalności innowacyjnej, której celem ma być sprostanie zgłaszanym potrzebom. Jakakolwiek zmiana w populacji wiążąca się np. ze wzrostem poziomu wykształcenia czy coraz dłuższym życiem (czy starzeniem się) społeczeństwa, a nawet pogorszenie się lub poprawa nastroju społecznego wpływają i modyfikują potrzeby konsumentów. Każda zmiana demograficzna powoduje, że konsumenci oczekują innych (modyfikacji obecnie dostępnych i/lub stworzenia dotychczas nieznanymi) dóbr i usług niż te, które aktualnie oferuje rynek. Przedsiębiorstwa, chcąc przetrwać, muszą osiągać przychody z działalności operacyjnej. A będą sprzedawać pod warunkiem, że dostosują swoją ofertę do oczekiwań klientów, co mogą uczynić m.in. poprzez wdrażanie „nowego”, czyli innowacji. Tak więc firmy, by móc się rozwijać i być konkurencyjne, są zmuszone produkować to, co się sprzedaje. Takie podejście wymusza często konieczność zmian sposobu myślenia zarządzających firmą i redefinicji

---

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 39 i dalsze.

<sup>5</sup> Tamże.

strategii wobec: sprzedaży, produkcji czy innowacji. Wiąże się to również często z próbą wdrożenia koncepcji zwanej User-Driven Innovation.



Schemat 1. Źródła innowacji według Petera F. Druckera

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 39–44.

Wyodrębnienie się źródeł innowacji wewnętrznych i zewnętrznych było przyczyną wyłonienia się na przestrzeni lat podażowej i popytowej koncepcji źródeł innowacji. W sytuacji gdy najpierw powstało „nowe” (produkt/usługa/inna zmiana), dla którego szuka się zastosowania, mówimy o stronie podażowej źródeł innowacji. W koncepcji popytowej innowacja jest skutkiem dostrzeżenia i zrozumienia potrzeby oraz podjęcia próby jej zaspokojenia poprzez stworzenie „nowego”.

Joseph Schumpeter, którego uznaje się za ojca pojęcia innowacji, opowiadał się za podejściem podażowym, dowodząc, że innowacje nie stanowią reakcji na presję rynku, lecz wynikają z autonomicznego rozwoju nauki i techniki<sup>6</sup>. Dopiero w drugiej połowie XX wieku sformułowano pogląd, że tylko część innowacji jest skutkiem ewolucji nauki i techniki. Zdecydowana większość wprowadzanych na

<sup>6</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 141 i dalsze.

rynek zmian i nowości wynika z potrzeb zgłaszanych przez szerokie grono podmiotów, w szczególności obecnych i przyszłych użytkowników nowych rozwiązań, czyli klientów aktualnych i potencjalnych.

Jak dowodzą Auerswald i Branscomb, koncepcja popytowa znajduje zastosowanie w działaniu innowacyjnych MSP. Autorzy wskazują, że motywatorem małych i średnich firm do kreowania i wdrażania innowacji jest głównie presja otoczenia na udoskonalanie produktów wprowadzanych na rynek, a więc zgłaszany przez klientów – świadomie lub nie – popyt<sup>7</sup>. Szybkie reagowanie i uwzględnianie w planach działania MSP potrzeb lub wymagań klientów ułatwiają cechy jakościowe charakteryzujące omawiany sektor firm. Ze względu na swoją elastyczność, zdolność adaptacji, dynamikę działania, kreatywność czy umiejętność dostosowania się do istniejącego popytu<sup>8</sup> łatwiej jest im dostrzec nowo zgłaszane potrzeby klientów i odpowiedzieć na nie, traktując zdobytą wiedzę o preferencjach i oczekiwaniach odbiorców swoich dóbr i usług jako istotne źródło informacji dla podejmowania działalności o charakterze innowacyjnym.

## 2. Demand-Side Innovation Policy

Jak zauważyła Komisja Europejska: „Unia Europejska może stać się wszechstronnie innowacyjna tylko, jeśli w procesie będą uczestniczyć wszystkie zainteresowane strony, a przede wszystkim, jeśli będzie istniał popyt na innowacyjne produkty. [...] Innowacja zależy od silnego popytu na nowe i innowacyjne produkty oraz usługi ze strony klientów i obywateli. Dlatego oprócz stworzenia optymalnych ram i możliwości wprowadzania innowacji, musi istnieć sprzyjający innowacjom rynek i popyt na innowacyjne produkty. [...] Wkład sektora prywatnego zależy także od zagwarantowania korzystnych perspektyw zwrotu nakładów na prace badawczo-rozwojowe w Europie. To z kolei zależy od popytu na innowacyjne produkty i usługi, dostępności ludzi o odpowiednich umiejętnościach i chęci oferowania tych produktów i usług na rynku oraz ram prawnych, które umożliwią ich szybkie wprowadzenie na rynek wewnętrzny”<sup>9</sup>. Przytoczonymi

<sup>7</sup> P.E. Auerswald, L.M. Branscomb, *Valleys of Heath and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States*, „Journal of Technology Transfer” 2003, No. 28, s. 227.

<sup>8</sup> W. Pluta (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 14–15; M. Krawczyk, B. Mikołajczyk, *Aniolowie biznesu w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa 2007, s. 12.

<sup>9</sup> COM (2006) 502 final, Communication from The Commission to the Council..., s. 4.

powyżej słowami Komisja Europejska akcentuje, że gospodarki Unii Europejskiej będą innowacyjne jedynie wówczas, gdy w tworzenie i wdrażanie zmian zostaną zaangażowani wszyscy aktorzy sceny innowacji. Oznacza to konieczność zaangażowania zarówno sektora publicznego, przedsiębiorstw, jak i konsumentów, wdrożenie innowacji jest bowiem determinowane tym, czy istnieje popyt i czy jest zgłaszany przez klientów obecnych i potencjalnych<sup>10</sup>.

Również przeprowadzona w Polsce przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową analiza innowacji i transferu technologii pokazała, że jedną z barier w ich wdrażaniu w polskich przedsiębiorstwach jest ograniczony popyt na nowe produkty<sup>11</sup>. Dlatego są potrzebne działania stymulujące popyt, podejmowane zarówno na poziomie Unii Europejskiej, jak i poszczególnych państw członkowskich.

Przyjęta na najbliższe lata strategia długoterminowa Unii Europejskiej znana jako „Europa 2020” również akcentuje konieczność pobudzania i kreowania popytu na innowacje, co ma zostać osiągnięte m.in. poprzez realizację projektów tematycznych. Jednym z nich jest program „Unia innowacji”, który ma przyczynić się do „poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, by innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy<sup>12</sup>”. Istotnym sposobem realizacji wspomnianego projektu ma być pełne wykorzystanie strategii tworzenia i pobudzania popytu na innowacje<sup>13</sup>.

Popytowe podejście do tworzenia innowacji ma na celu identyfikację, tworzenie i wspieranie popytu na innowacje<sup>14</sup>, w obu aspektach łączących popyt z innowacjami, tj. uwzględnieniu faktu, że:

- 1) popyt może być odpowiedzią na innowacje. Nabycie przez konsumentów innowacji determinowane będzie w tym przypadku przez chęci i siłę nabywczą użytkowników;
- 2) popyt może wymuszać innowacje. W tym ujęciu konsumenci sami zgłaszają zapotrzebowanie czy informują o swoich oczekiwaniach i wymaga-

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 3–4.

<sup>11</sup> S. Szulik, *Bariery i stymulatory dotyczące mechanizmów tworzenia i kształtowania innowacji ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 4–5.

<sup>12</sup> KOM (2010) 2020, *EUROPA 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Bruksela, 3.03.2010, s. 5–6.

<sup>13</sup> Tamże, s. 15.

<sup>14</sup> J. Edler, L. Georghiou, K. Blind, E. Uyerra, *Evaluating the Demand-side: New Challenges for Evaluation*, „Research Evaluation” 2012, No. 21, s. 33.

niach, niejako wymuszając na przedsiębiorstwach zareagowanie poprzez wdrożenie innowacji<sup>15</sup>.

W przytoczonym już komunikacie Komisji Europejskiej z 2006 roku zaznacza się, że powodzenie innowacji zależy od siły zgłaszanego przez klientów popytu na nowe i innowacyjne produkty/usługi. Konsekwencją zwrócenia uwagi na rolę popytu w rozwoju innowacji jest wzrost znaczenia polityki innowacyjnej związanej z pobudzaniem strony popytowej źródeł, kreacji i wdrażania innowacji (Demand-Side Innovation Policy). Jej celem jest stymulowanie popytu, czyli zachęcanie konsumentów do nabywania innowacyjnych rozwiązań. Dlatego zaznacza się, że rynek musi sprzyjać innowacjom, poprzez wzbudzanie i pozyskiwanie zaufania klientów do nowych produktów/usług oraz zapewnianie, co do ich użyteczności, przydatności i bezpieczeństwa<sup>16</sup>.

Demand-Side Innovation Policy ma również na celu wykorzystanie narzędzi i instrumentów do pobudzenia popytu na innowacje, poprawy warunków nabywania nowości jak i zaakcentowanie znaczenia strony popytowej źródeł innowacji<sup>17</sup>. Należy jednak mieć na uwadze, że nie zastępuje ona działań władz ukierunkowanych na pobudzenie strony podażowej, a jedynie ją uzupełnia.

Instrumenty wykorzystywane do pobudzania strony popytowej innowacji polegają m.in. na:

- pośrednim i bezpośrednim wsparciu finansowym użytkowników innowacji, mającym na celu zwiększenie absorpcji/kupna innowacyjnych rozwiązań;
- szkoleniu i stosowaniu innych mechanizmów uświadamiania konsumentom roli innowacji i zwiększania stopnia chłonności innowacji;
- wprowadzaniu zmian w prawie, służących zachęcaniu użytkowników innowacji do ich nabywania, stosowania i ochronę po zakupie<sup>18</sup>.

Powyższe dowodzi, że strona popytowa źródeł innowacji, choć dotychczas była znacznie słabiej penetrowana, bez wątpienia jest równie istotna jak mocno akcentowane podejście podażowe do omawianego zjawiska.

---

<sup>15</sup> J. Edler, I. Kinscö, *Trends and Challenges in Demand-side Innovation Policies in Europe. Thematic Report 2011 under Specific Contract for the Integration of Inno Policy TrendChart with ERAWATCH (2011–2012)*, Technopolis Group, 2011,

<sup>16</sup> COM (2006) 502 final, Communication from The Commission to the Council..., s. 4.

<sup>17</sup> J. Edler, I. Kinscö, *Trends and Challenges...*, s. 2.

<sup>18</sup> J. Edler, L. Georghiou, K. Blind, E. Uyerra, *Evaluating the Demand-side...*, s. 33.



Znaczenie klientów dla realizacji procesów innowacyjnych potwierdza dodatkowo fakt, że już w 2005 roku Komisja Europejska przeprowadziła badania, w których wskazała, jak obywatele Europy postrzegają innowacje, a więc jak kształtuje się popyt na innowacje<sup>19</sup>. W raporcie z badania podkreślono, że aby innowacja odniosła sukces i spotkała się z zainteresowaniem konsumentów, niezbędne jest jej zaakceptowanie przez rynek<sup>20</sup>. Niestety, 47% badanych wskazało, że niechętnie zastępuje znane sobie dobra/usługi innowacjami. Podobny odsetek ankietowanych (45%) jest skłonny nabyć nowy produkt o analogicznych właściwościach o ile jego cena jest taka sama<sup>21</sup>. Tym samym wskazano, że reprezentowany przez nabywców popyt na innowacje jest ograniczony ich preferencjami, chęcią nabycia i zaufaniem do „nowego” oraz ceną innowacyjnego produktu/usługi. Ponadto z badań wynika, że 42% ankietowanych jest zdania, iż przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji, nie przetrwają oraz że innowacje są potrzebne dla zapewnienia wzrostu gospodarczego<sup>22</sup>. Potwierdza to, że polityka wobec innowacji powinna pomóc wesprzeć kreujący popyt konsumentów, wzbudzając wśród nich zaufanie do innowacji i stymulując ich siłę nabywczą.

### **3. Koncepcja User-Driven Innovation**

Z punktu widzenia podmiotu wprowadzającego innowacje istotną rolę odgrywają przedsiębiorstwa, w nich bowiem komercjalizują się nowe rozwiązania produktowe, technologiczne, organizacyjne i marketingowe, wygenerowane lub sformułowane przez nie same, przez jednostki zewnętrzne (w tym inne przedsiębiorstwa, jednostki naukowe) czy przez samych użytkowników innowacji.

Ważnym źródłem innowacji mogą być klienci tych przedsiębiorstw. To oni poprzez ujawnianie swoich preferencji i potrzeb stanowią dla firm inspirację do wprowadzania zmian i tworzenia „nowego”, a na tej podstawie do formułowania strategii lub ich redefiniowania. W ten sposób użytkownicy bezpośrednio lub

---

<sup>19</sup> *European Innovation Scoreboard 2005, Comparative Analysis of Innovation Performance, European Trend Chart on Innovation, 2005, s. 27–28.*

<sup>20</sup> *Population Innovation Readiness. Special Eurobarometer 236, European Commission, 2005, s. 24.*

<sup>21</sup> Tamże, s. 12–18.

<sup>22</sup> Tamże, s. 19–23.

pośrednio wpływają na strategię innowacyjną przedsiębiorstw. Wątek ten rozwija popytowa koncepcja źródeł innowacji, jaką jest User-Driven Innovation.

W najprostszym ujęciu UDI należy zdefiniować jako dwutorowy proces:

- kreowania innowacji na podstawie informacji płynących pośrednio lub bezpośrednio od konsumentów, które dla lepszego zrozumienia podlegają analizie, i/lub
- wykorzystania wiedzy, pomysłów i gotowych rozwiązań użytkowników, który pozwala konsumentom mieć swój wkład w rozwój przedsiębiorstwa poprzez innowacje<sup>23</sup>.

Koncepcja UDI jest stosunkowo nowym podejściem do źródeł i wdrażania innowacji, w którym uwaga zostaje całkowicie skupiona na stronie popytowej zjawiska, a dokładniej na konsumencie – kliencie indywidualnym lub innej jednostce pochodzącej z otoczenia innowatora. Opiera się na przekonaniu, że użytkownicy, z jednej strony coraz bardziej znudzeni i zde gustowani dostępną na rynku ofertą, a z drugiej wymagający i świadomi swoich pragnień, w drodze informowania o własnych preferencjach i potrzebach stymulują przedsiębiorstwa do ustosunkowania się do przedstawianych upodobań i podjęcia prób odpowiedzi na nie poprzez wykreowanie i wdrożenie innowacji. Tym samym klienci, bezwiednie lub świadomie, uczestniczą w procesach tworzenia i wdrażania produktów i usług, które chcieliby nabyć, stanowiąc istotne źródło informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa, w szczególności MSP<sup>24</sup>.

Znaczenie użytkowników w procesie kreacji i wdrażania innowacji potwierdzają przeprowadzone w Polsce badania Głównego Urzędu Statystycznego. Biorące w nich udział przedsiębiorstwa były proszone o dokonanie oceny wpływu wyszczególnionych źródeł informacji (źródła wewnętrzne, rynkowe, instytucjonalne i pozostałe) dla podejmowanych przez nie działań o charakterze innowacyjnym. Źródła rynkowe zostały przez innowacyjne firmy ocenione najwyżej, a wśród nich za najistotniejsze zostali uznani właśnie klienci<sup>25</sup>. Szczegóły zawarto w tabeli 1.

---

<sup>23</sup> *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>24</sup> Tamże, s. 3, 6.

<sup>25</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 27–28.

Tabela 1

Odsetek polskich przedsiębiorstw aktywnych w latach 2006–2008 innowacyjnie, które oceniły znaczenie wskazanych źródeł innowacji za „wysokie”

Wyszczególnienie		Przedsiębiorstwa przemysłowe			Przedsiębiorstw usługowe		
		ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny	ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny
Źródła wewnętrzne	wewnątrz przedsiębiorstwa	44,1	47,0	43,9	41,9	49,6	41,5
	inne przedsiębiorstwa z tej samej grupy	6,0	1,8	6,3	9,9	3,8	10,1
Źródła rynkowe	dostawcy	16,4	18,8	16,2	19,7	27,5	19,4
	klienci	26,0	27,3	25,9	22,3	19,8	22,4
	konkurenci	16,2	12,3	16,5	15,2	11,5	15,4
	firmy konsultingowe, prywatne instytucje B&R	6,4	6,3	6,4	7,8	2,3	8,0
Źródła instytucjonalne	placówki naukowe PAN	4,3	4,0	4,3	3,9	0,8	4,0
	jednostki badawczo-rozwojowe	5,9	8,8	5,7	4,6	3,8	4,6
	zagraniczne publiczne instytucje badawcze	3,6	3,0	3,6	4,0	–	4,2
	krajowe i zagraniczne szkoły wyższe	5,4	8,0	5,2	5,0	6,1	5,0
Pozostałe źródła	konferencje, targi, wystawy	18,9	18,3	18,9	14,9	15,3	14,8
	czasopisma i publikacje naukowe	12,7	13,0	12,7	12,1	17,6	11,9
	towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne	5,2	7,3	5,1	6,7	8,4	6,6

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 28.

Powyższe można tłumaczyć faktem, że wprowadzone na rynek rozwiązania, będące odpowiedzią na potrzeby, oczekiwania i wymagania konsumentów, szybciej i z większym prawdopodobieństwem spotykają się z zainteresowaniem klientów, a więc wdrożona w ten sposób innowacja odniesie sukces. Produkowanie i wprowadzanie do sprzedaży tego, co użytkownicy deklarują, że chcą kupić

i w projektowaniu czego sami brali udział, zmniejsza ryzyko niepowodzenia inwestycji. A to zachęca do kreowania i wdrażania innowacji. Dlatego przedsiębiorstwa coraz częściej postrzegają klientów jako istotne źródło informacji dla działalności innowacyjnej. Sprawdza się to szczególnie w przypadku MSP, które w wyniku ograniczonych możliwości finansowania swojej działalności oraz wysokich nakładów, które często towarzyszą fazom początkowym realizacji innowacyjnych projektów, np. inicjowania i projektowania, szukają nowych i tańszych sposobów wykreowania innowacji i pozyskiwania informacji o innowacyjnych rozwiązaniach.

Tym, co odróżnia UDI od tradycyjnego podejścia do ujmowania roli poszczególnych źródeł innowacji przez przedsiębiorstwa, są:

- poświęcenie największej uwagi wpływowi konsumentów i w konsekwencji produkowanie tego, co się sprzedaje, a nie odwrotnie;
- aktywowanie zasobów przedsiębiorstwa w lepsze zrozumienie potrzeb klientów i umiejętne zareagowanie na te wymagania poprzez dostarczenie tego, co konsumenci będą chcieli nabyć, a w konsekwencji do osiągnięcia wyższych przychodów;
- poszerzenie i zróżnicowanie podejść, narzędzi i metod w procesie projektowania i tworzenia innowacji;
- bezpośrednio zaangażowanie konsumentów w proces tworzenia innowacji;
- otwarcie się na współpracę z konsumentami i innymi przedsiębiorstwami<sup>26</sup>.

Jednak wdrożenie koncepcji UDI w przedsiębiorstwie nie jest proste, gdyż proces ten wymaga zaangażowania konsumentów w działalność innowacyjną jednostki i systematycznego wprowadzania zmian. Tym samym niejako wymusza zmiany organizacyjne i redefinicję strategii wobec innowacji.

Wdrażanie w firmie koncepcji UDI obejmuje następujące po sobie działania:

1. Systematyczne obserwacje konsumentów. Celem tego działania jest rozpoznanie i zrozumienie potrzeb (świadomych i ukrytych) użytkowników (klientów indywidualnych i innych przedsiębiorstw).
2. Projektowanie rozwiązań i kreowanie nowych pomysłów. Zebrane w poprzednim kroku informacje podlegają analizie dla lepszego ich zrozumienia. Na podstawie jej wyników są podejmowane działania służące zaspokojeniu zgłaszanych potrzeb, oczekiwań i wymagań poprzez umiejętne zareagowanie na te wymagania i dostarczenie tego, co konsumenci

---

<sup>26</sup> *Understanding User-Driven Innovation*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2006, s. 12.

będą chcieli nabyć. Dla realizacji powyższego przedsiębiorstwo aktywizuje posiadane zasoby, w szczególności ludzkie. Pracownicy dzięki swojemu doświadczeniu, wiedzy i kreatywności mają zaprojektować innowację, uwzględniając sugestie klientów.

3. Określenie zdolności i możliwości technologicznych. Celem tego działania jest oszacowanie potencjału przedsiębiorstwa w kontekście tego, czy sprostano ono wytworzeniu innowacji, jaki będzie jej koszt, a w konsekwencji cena.
4. Badanie rynku i ewaluacja jego potencjału. W działaniu tym należy zbadać chłonność rynku na innowację, którą jednostka zamierza wprowadzić.
5. Projektowanie strategii innowacji. Wdrażanie innowacji jest procesem kosztownym i wymagającym czasu, dlatego jego realizacja powinna być spójna ze strategią całego przedsiębiorstwa.
6. Wdrażanie, a więc wprowadzenie innowacji na rynek, wraz z ciągłym monitorowaniem popytu i postrzegania produktu/usługi przez konsumentów. Systematyczne badanie oceny użyteczności innowacji przez użytkowników jest niezbędne, aby na czas zareagować na nowo zgłaszane przez konsumentów sugestie zmian i ulepszeń w produkcie/usłudze już istniejącej czy wprowadzenie całkowicie nowych pomysłów. Należy bowiem mieć na uwadze, że zmiana ma charakter ciągły<sup>27</sup>.

Pomimo trudności we wdrażaniu UDI w organizacji, wynikających z konieczności zmiany sposobu myślenia i postrzegania klientów oraz ciągłości procesu, dodatkowo istnieje wiele barier utrudniających implementację omawianej koncepcji. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- niechęć przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim osób do zmian;
- niechęć do redefinicji aktualnej strategii;
- brak możliwości prawnych, ekonomicznych czy technologicznych;
- krótki cykl życia nowo wprowadzanych produktów/usług;
- niechęć klientów do wyrażania własnych potrzeb i/lub do współpracy z przedsiębiorstwami<sup>28</sup>.

Należy również pamiętać, że UDI stanowi jedynie uzupełnienie innych możliwości innowacyjnych przedsiębiorstwa i samo opieranie się przy kreowaniu innowacji na zgłaszanych przez użytkownika potrzebach czy implementacja gotowych

---

<sup>27</sup> *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców...*, s. 14–16.

<sup>28</sup> Tamże, s. 23–24.

rozwiązań autorstwa konsumentów nie jest wystarczające, by tworzyć innowacje i na jej podstawie budować pozycję konkurencyjną<sup>29</sup>. Przedsiębiorstwo, aby być innowacyjne, powinno szukać i korzystać z wielu dostępnych inspiracji wdrażania zmian, różnicując je, w tym z własnego, wewnętrznego potencjału (pracownicy, projekty wynalazczo-racjonalizatorskie, badania i rozwój) oraz z pomocy źródeł instytucjonalnych (placówki naukowe PAN, uczelnie wyższe itp.).

Należy również zwrócić uwagę, że uwzględnienie w strategii działania przedsiębiorstwa omawianej koncepcji skutkuje zmianą sposobu myślenia organizacji, co można uznać za innowację organizacyjną.

Implementacja UDI i traktowanie konsumentów jako źródła informacji o działalności innowacyjnej niosą za sobą również wiele korzyści dla firm, jak choćby:

- wyższe przychody ze sprzedaży, wynikające z faktu, że jednostka produkuje i sprzedaje to, czego oczekuje rynek (klienci);
- wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, dzięki wdrożeniu innowacji;
- poprawę komunikacji, relacji i współpracy z konsumentem;
- zrozumienie potrzeb i oczekiwań użytkowników;
- identyfikowanie się konsumentów z produktem/usługą, a w konsekwencji z przedsiębiorstwem, dzięki uczestnictwu w tworzeniu innowacji;
- zróżnicowanie źródeł informacji o innowacjach<sup>30</sup>.

Stosowanie koncepcji UDI przez innowacyjne przedsiębiorstwa przynosi korzyści również konsumentom. Wiąże się to z faktem, że oferowane produkty/usługi są dostosowane do potrzeb klientów, niemal zindywidualizowane. Charakteryzują się innowacyjnością, lepszą jakością i użytecznością. Co więcej, klient czuje się mocno związany z nowością, bo często sam brał udział w jej tworzeniu.

#### **4. Rola klienta w koncepcji User-Driven Innovation**

Już na podstawie definicji UDI można wyróżnić dwa odmienne podejścia do określania wpływu konsumenta na podejmowaną przez przedsiębiorstwa działalność innowacyjną. Pierwsza, nazwana UDI – Głos Konsumenta (The Voice of the Customer Methods), koncentruje się na identyfikacji potrzeb klienta i wykorzystania pozyskanych informacji dla ulepszenia tego, co już na rynku funkcjonuje. Druga, UDI – Przewodnictwo Konsumenta (Lead-User Methods), polega

<sup>29</sup> Tamże, s. 13.

<sup>30</sup> Tamże, s. 22.

na identyfikacji nowych rozwiązań, dla których źródłem pochodzenia są właśnie konsumenci.

Wybrane metody i techniki stosowane na poszczególnych etapach wdrażania UDI w obu opisanych powyżej podejściach przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Wybrane metody i techniki stosowane na poszczególnych etapach wdrażania UDI

Etap wdrażania UDI	Głos konsumenta	Przewodnictwo konsumenta
Systematyczne obserwacje konsumentów	Kwestionariusze ankietowe Grupy testowe Studia przypadku Wywiady pogłębione Analiza trendów	Samoobserwacja Regularne spotkania z konsumentami Wywiady pogłębione Grupy fokusowe Analiza trendów
Projektowanie rozwiązań i kreowanie nowych pomysłów	Burze mózgów Warsztaty Panele ekspertów Gry projektowe	Warsztaty projektowe Techniki projekcyjne Burze mózgów Gry projektowe
Określenie zdolności i możliwości technologicznych	Metody i techniki analityczne Burze mózgów Testowanie	Metody i techniki analityczne Burze mózgów Testowanie
Badanie rynku i ewaluacja jego potencjału	Metody i techniki analityczne Burze mózgów Panele ekspertów	Metody i techniki analityczne Burze mózgów
Wdrażanie / wprowadzenie innowacji na rynek	Metody i techniki analityczne Burze mózgów Panele ekspertów	Metody i techniki analityczne Burze mózgów

Źródło: *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy, Warszawa 2008, s. 20.

UDI – Głos Konsumenta jest stosowany najczęściej przy innowacjach produkcyjnych/usługowych (rzadziej przy organizacyjnych czy marketingowych) i opiera się na identyfikacji ukrytych potrzeb i określeniu pożądaných przez użytkowników cech jakościowych istniejącej już oferty poprzez pobudzenie ich myślenia i zachęcanie do wyrażania myśli. Tak więc to innowator lub firma innowacyjna przeprowadza odpowiednie badania konsumentów, poznaje ich wymagania i preferencje, aby na podstawie wyników analiz podjąć próby stworzenia i wdrożenia innowacji, w drodze ulepszeń tego, co już istnieje. Metody używane w tym podejściu opierają się głównie na obserwacji, burzy mózgów i udostępnianiu klientom prototypów do testowania.

UDI – Przywództwo Konsumenta jest koncepcją, w ramach której w procesie tworzenia innowacji przedsiębiorstwo korzysta z pomocy tzw. lidera innowacji (konsumentów indywidualnych, dostawców, odbiorców czy innych przedsiębiorstw). W tym podejściu innowator lub firma innowacyjna komercjalizuje gotowe pomysły i rozwiązania użytkowników. Pomocne w powyższym są narzędzia pozwalające na wymianę doświadczeń i pomysłów, jak np. tworzone platformy rozwoju produktów/usług czy podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami<sup>31</sup>.

Bez względu na podejście konsument odgrywa bardzo ważną rolę w kreacji innowacji. W Głosie Konsumenta stanowi on jedynie źródło informacji o tym, co należy zmienić w dotychczasowej ofercie, aby dostępne na rynku produkty/usługi były chętniej kupowane. Dla przedsiębiorstw jest to sygnał, że preferencje klientów uległy modyfikacji lub powstały nowe potrzeby, których spełnienie może zapewnić wzrost sprzedaży i lepszą pozycję konkurencyjną.

W Przywództwie Konsumenta użytkownik odgrywa nieco ważniejszą rolę. Poza byciem źródłem informacji dla podejmowania przez przedsiębiorstwa działań o charakterze innowacyjnym firmy korzystają i komercjalizują gotowe rozwiązania, których pomysłodawcami są właśnie klienci. Zastosowanie omawianego podejścia jest dla przedsiębiorstw bardzo czasochłonne i wymaga wprowadzenia wielu zmian, w tym w sposobie myślenia i traktowania konsumentów oraz w strategii działania.

## Podsumowanie

Innowacyjność, aby zaistniała, wymaga sprzyjających warunków oraz racjonalnej stymulacji. Potrzebne są nowe koncepcje i idee kształtowania procesów innowacyjnych, które będą wykorzystywać doświadczenia różnych podmiotów czynnie lub biernie zaangażowanych w tworzenie innowacji. O sukcesie lub porażce nowego pomysłu decyduje bowiem powstanie wzajemnych zależności pomiędzy aktorami sceny innowacji: człowiekiem, przedsiębiorstwem i gospodarką.

Tak więc w procesie innowacyjnym ważna jest nie tylko podaż innowacji, lecz także zapotrzebowanie na nie, m.in. zgłaszana przez konsumentów chęć nabycia nowego dobra/usługi. Powyższe jest akcentowane poprzez umieszczenie w poli-

<sup>31</sup> *Understanding User-Driven Innovation...*, s. 13–14.



tyce innowacyjności narzędzi i instrumentów stymulujących popytowe podejście do tworzenia innowacji, które mają na celu, identyfikację, tworzenie i wspieranie popytu na innowacje.

Jedną ze współczesnych, popytowych, koncepcji źródeł innowacji i ujmowania roli klienta w podejmowaniu działalności innowacyjnej jest User-Driven Innovation. Opiera się na przekonaniu, że użytkownicy, bezwiednie lub świadomie, dzięki pośredniemu lub bezpośredniemu informowaniu o własnych preferencjach i potrzebach stymulują przedsiębiorstwa do zareagowania na przedstawione upodobania poprzez wdrożenie innowacji. W ten sposób konsumenci stają się uczestnikami, czynnym albo biernym, procesu tworzenia innowacji.

Klienci stanowią istotne źródło informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa, w szczególności zaliczane do MSP. Firmy, traktując użytkowników jako znaczące źródło innowacji, z jednej strony uważnie słuchają potrzeb konsumentów i próbują im sprostać, a z drugiej implementują gotowe, stworzone przez klienta rozwiązania innowacyjne. Dzięki temu produkują to, co się sprzedaje, minimalizując ryzyko niepowodzenia inwestycji.

Zatem użytkownicy, bezpośrednio lub pośrednio, wpływają na strategię innowacyjną firm, odgrywając coraz większą rolę we wdrażaniu innowacji przez przedsiębiorstwa. Wątek ten rozwija przedstawiona w niniejszym artykule popytowa koncepcja źródeł innowacji, jaką jest User-Driven Innovation.

## **Literatura**

- Auerswald P.E., Branscomb L.M., *Valleys of Heath and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States*, „Journal of Technology Transfer” 2003, No. 28.
- COM (2006) 502 final, Communication from The Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions, *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*, Commission of The European Communities, Brussels, 13.09.2006.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2010.
- Eidler J., Georghiou L., Blind K., Uyerra E., *Evaluating the Demand-side: New Challenges for Evaluation*, „Research Evaluation” 2012, No. 21.

- Edler J., Kinscö I., *Trends and Challenges in Demand-side Innovation Policies in Europe. Thematic Report 2011 under Specific Contract for the Integration of Inno Policy TrendChart with ERAWATCH (2011–2012)*, Technopolis Group, 2011.
- Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy, Warszawa 2008.
- European Innovation Scoreboard 2005, Comparative Analysis of Innovation Performance*, European Trend Chart on Innovation, 2005.
- Freeman Ch., *The Economics of Technical Change*, „Cambridge Journal of Economics” 1994, Vol. 18.
- KOM (2010) 2020, *EUROPA 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Bruksela, 3.03.2010.
- Krawczyk M., Mikołajczyk B., *Aniołowie biznesu w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Strategie zarządzania i ich realizacja. Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1995.
- Pluta W. (red), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Population Innovation Readiness. Special Eurobarometer 236*, European Commission, 2005.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Szulik S. (red.), *Bariery i stimulatory dotyczące mechanizmów tworzenia i kształtowania innowacji ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- Understanding User-Driven Innovation*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2006.

**THE INFLUENCE OF THE CONSUMERS  
ON DEVELOPING INNOVATION BY ENTERPRISES  
ACCORDING TO USER-DRIVEN INNOVATION**

**Summary**

UDI is based on belief that users, by informing about their own preferences and needs, stimulate enterprises to answer their expectations by implementing innovations. That means consumers, consciously or unconsciously, participate in the process of creating products and services, which they want to buy. In this term, users are important

source of information about innovation possibilities and activities, which enterprises, especially SMEs, can undertake.

Results of research made by Central Statistical Office through polish enterprises confirm above. European Commission also stressed the importance of users.

The aim of this paper is to present background of an User-Driven Innovation (UDI) conception and show the influence of users and the way they participate in the process of implementation by enterprises, mainly SMEs, innovations.

**Keywords:** influence, consumers, User-Driven Innovation

*Translated by Marzena Krawczyk*

