



Klub
Innowacyjnych
Przedsiębiorstw

2012

Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje



Małgorzata Baran
Agata Ostrowska
Wojciech Pander



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje

Małgorzata Baran
Agata Ostrowska
Wojciech Pander

Publikacja powstała w ramach działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnienie innowacji” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3).

Redakcja: Wojciech Pander

Autorzy: Małgorzata Baran, Agata Ostrowska, Wojciech Pander

Recenzenci: Ewa Jerzyk, Andrzej Kobyliński

Współpraca merytoryczna (PARP): Krzysztof Buczek, Joanna Podgórska

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81-83
00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl>

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Publikacja wydrukowana na papierze pochodzącym z lasów prowadzących zrównoważoną gospodarkę leśną.

ISBN 978-83-7585-170-0

Nakład: 1500

Warszawa 2012

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzczak
www.grzeg.com.pl

Słowo wstępne



Szanowni Państwo!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości odpowiadając na potrzeby małych i średnich przedsiębiorców realizuje szereg działań ukierunkowanych na stałe podnoszenie ich wiedzy o aktualnych trendach w innowacjach. Jednym z nich jest przedsięwzięcie „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”. Jego głównym celem jest oddziaływanie na poprawę warunków tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności wsparcie przedsiębiorców we wdrażaniu oraz rozwoju innowacyjnych rozwiązań.

Publikacje przygotowywane w ramach tego przedsięwzięcia przybliżają różne aspekty funkcjonowania innowacyjnych MSP. Szczególny nacisk położony został na informacje praktyczne, odnoszące się do głównych trendów związanych z rozwojem innowacyjnej przedsiębiorczości w Unii Europejskiej, w tym przykłady dobrych praktyk. Praktyczne przykłady wzbogacone wiedzą specjalistyczną, są motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce.

Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje to przewodnik po najnowszych koncepcjach tworzenia innowacji. Publikacja przedstawia korzyści płynące z wdrażania innowacji w firmie oraz bariery pojawiające się w tym procesie. Przybliży także praktyczne aspekty tego procesu, metody, narzędzia i techniki wspierające i ułatwiające jej wdrażanie. Autorzy publikacji prezentują polskie i zagraniczne przykłady zastosowania otwartych i popytowych innowacji w praktyce gospodarczej i zwracają uwagę na szczególną rolę Internetu, jako narzędzia wspierającego proces powstawania takich innowacji. W roku 2012 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości szczególnie koncentruje się na stymulowaniu skutecznego zarządzania wśród przedsiębiorstw i instytucji rozwoju przedsiębiorczości. Mam nadzieję, że lektura publikacji powstających w cyklu „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”, dostarczy Państwu wielu pożytecznych i inspirujących informacji, które znajdą zastosowanie w codziennej działalności. Zachęcam do lektury!

Bożena Lublińska-Kasprzak
Prezes PARP

PARP, Warszawa 2012 r.

Przedmowa

Tematyka publikacji odnosi się do bardzo aktualnego zagadnienia dotyczącego innowacyjności i budowania przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do innowacji popytowych. Nie sposób niedocenić wysiłku Autorów przygotowanej publikacji, gdyż wychodzi ona naprzeciw aktualnym potrzebom przedsiębiorców, żywo zainteresowanych szukaniem innowacyjnych pomysłów, które zwiększają wartość oferowanych produktów i usług, a jednocześnie obniżają ryzyko braku akceptacji ze strony konsumentów. Popytowe podejście do innowacji wskazuje na możliwości tworzenia innowacji w oparciu o dialog firmy z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Ten sposób wspierania innowacyjności przedsiębiorstwa może być realizowany – jak dowodzą Autorzy – prostymi narzędziami pozyskiwania informacji z rynku, platformami interaktywnymi, które oferuje Internet, budowaniem koalicji z podmiotami zewnętrznymi w celu rozwiązywania problemów i poszukiwania innowacji.

Podstawą strategii innowacji popytowych jest ukierunkowanie działania firmy na stałe powiększanie wartości oferowanej klientom, której podstawą są dobre relacje z podmiotami otoczenia zewnętrznego i prowadzony z nimi dialog. I właśnie podejście do innowacji jako wartości dostarczanej odbiorcy, ogranicza ryzyko dla przedsiębiorstwa, że wprowadzona innowacja nie odniesie sukcesu na rynku.

Autorzy już we wstępie prezentują istotę innowacyjności i popytowego podejścia do innowacji, wskazując korzyści, ale też podkreślają niebezpieczeństwa i zagrożenia wynikające z tej koncepcji. O ile korzyści podejścia popytowego są jasne, wydaje się, iż cenne jest przybliżenie czytelnikowi – przedsiębiorcy niebezpieczeństw związanych w wyborem opcji poszukiwania innowacyjności na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Następnie opisują trzy koncepcje innowacyjności: *Open Innovation*, *User Driven Innovation* i *Design Thinking*, które wskazują w jaki sposób poszukiwać źródeł innowacyjności poza przedsiębiorstwem.

W publikacji Autorzy podkreślają istotną rolę w innowacyjności popytowej pozyskiwania rzetelnej i wiarygodnej informacji – prezentując podstawowe metody i techniki badania rynku – oraz roli Internetu, który staje się ważnym kanałem komunikacji marketingowej (a w szczególności media społecznościowe).

Ciekawym fragmentem książki są opisane przykłady kilkunastu firm, które wykorzystały podejście popytowe do poszukiwania innowacyjności. W tej części książki czytelnik może zapoznać się z zastosowanymi przez konkretne przedsiębiorstwa sposobami wspierania własnej innowacyjności – pomocą klientów. W mojej opinii to wartościowy fragment re-

cenzowanej publikacji, pokazujący aplikacyjność podejścia popytowego do tworzenia innowacji.

Książka może być źródłem wiedzy dla polskich przedsiębiorców poszukujących skutecznych sposobów podnoszenia konkurencyjności swoich firm poprzez innowacyjność.

Prof. Ewa Jerzyk¹

Przedmowa

Pamiętacie może Państwo, jak w początkowym rozdziale powieści Marka Twaina pt. „Przygody Tomka Sawyer’a” ciotka, za karę, nakazała tytułowemu bohaterowi pomalować płot? Rozgoryczonemu i zniechęconemu do życia Tomkowi udało się odwrócić sytuację – przekonał swych kolegów, że malowanie płotu to nie jest przykry obowiązek, lecz ogromna przyjemność, a ci pomalowali płot za Tomka i jeszcze zapłacili mu za to, że zgodził się odstąpić im część rozkoszy malowania parkanu. Książka, którą trzymacie Państwo w rękach, autorstwa Małgorzaty Baran, Agaty Ostrowskiej i Wojciecha Pandera pt. „Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje”, daje czytelnikowi wskazówki, jak przedsiębiorstwa mogą podobny mechanizm zastosować wobec swoich klientów.

Uwidaczniający się w gospodarce coraz wyraźniej proces globalizacji i związana z tym nasilająca się walka konkurencyjna, stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, zmuszając je do niekonwencjonalnych i innowacyjnych zachowań. Postawienie na innowacyjność to podstawowa metoda, pozwalająca na utrzymanie się firmy na rynku, a nawet wzmocnienie jej pozycji konkurencyjnej. Za innowacyjne uważa się wszystkie działania, które służą do wprowadzenia na rynek nowego wyrobu lub usługi (innowacja produktowa), zastosowania nowego procesu wytwórczego (innowacja procesowa), nowej metody marketingowej (innowacja marketingowa) lub nowej metody organizacyjnej (innowacja organizacyjna). Tradycyjnie, impulsem do wprowadzania ich były (i są) siły wewnętrzne przedsiębiorstwa, a rezultatem jest podażowe podejście do innowacji – firmy najpierw pracują nad wytworzeniem czegoś nowatorskiego, a następnie poszukują nań nabywców.

Oparcie innowacji na klientach stanowi zupełnie odmienne od tradycyjnego podejście do innowacji. Wprawdzie wykorzystanie użytkowników w procesie tworzenia innowacji stosowane jest od długiego czasu, ale przy popytowym podejściu do innowacji rola klientów rośnie niepomierne. Zakłada się, że rynek z wieloma klientami stanowi potencjalne źródło innowacji, a przedsiębiorstwo po wydobyciu odpowiedniej wiedzy od klientów może przełożyć ją na innowacyjny produkt lub usługę. Firma zyskuje informację, oddanych odbiorców wypełnionych pozytywnymi odczuciami wobec firmy, która dostosowuje swoją ofertę do ich pomysłów, a klienci produkt, który jest maksymalnie dostosowany do ich oczekiwań. Przedsiębiorca ogranicza ryzyko, że jego innowacja nie zostanie zaaprobowana przez rynek. Bezpośrednie włączenie klientów w proces tworzenia innowacji prowadzi w konsekwencji do wytworzenia innowacyjnych produktów, na które jest popyt rynkowy.

Książka, w swej pierwszej części, na którą składają się pierwsze trzy rozdziały, daje Czytelnikowi wgląd w teoretyczne aspekty popytowego podejścia do innowacji, w drugiej części, na którą składa się bardzo rozbudowany rozdział 4, pokazuje przykłady firm, które stosując to podejście osiągnęły sukces rynkowy. Oczywiście, nikt nie zagwarantuje Czytelnikowi, że zapoznanie się z jedną książką o innowacjach przyczyni się do osiągnięcia sukcesu przez

firmę, ale dobrze byłoby, gdyby mogła ona chociaż dać impuls do zmiany podejścia wobec klienta. Trzeba spróbować potencjał drzemący w kliencie wykorzystać do swoich celów, w sposób podobny do tego, jaki Tomek Sawyer zastosował wobec swych kolegów.

Prof. Andrzej Kobyliński²

Spis treści

Spis tabel.....	11
Spis schematów.....	11
Spis rycin.....	11
Wstęp.....	13
1 Popytowe podejście do tworzenia innowacji – informacje podstawowe.....	17
1.1 Wprowadzenie.....	17
1.2 Typy innowacji.....	17
1.3 Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce.....	21
1.4 Innowacje popytowe.....	27
2 Nowe koncepcje i trendy tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach.....	31
2.1 Wprowadzenie.....	31
2.2 Nowe koncepcje związane z innowacjami popytowymi.....	31
2.2.1 Nowe koncepcje na gruncie nauk o zarządzaniu i marketingu.....	31
2.2.2 Nowe koncepcje na gruncie nauk ekonomicznych.....	34
2.2.3 Nowe ujęcia na gruncie nauk socjologicznych.....	43
2.2.4 Podsumowanie.....	45
2.3 Korzyści i bariery dla firm związane z wdrażaniem innowacji popytowych.....	46
2.4 Strategie rozwoju firm a innowacje popytowe.....	49
2.4.1 Rola klienta w procesie innowacyjnym.....	49
2.4.2 Strategia rozwoju firmy.....	52
2.4.3 Współtworzenie wartości.....	54
2.4.4 Podsumowanie.....	56
3 Instrumenty i metody ułatwiające wdrażanie innowacji popytowych.....	57
3.1 Wprowadzenie.....	57
3.2 Potrzeby informacyjne.....	57
3.3 Metody i techniki badań społecznych.....	59
3.3.1 Badania ilościowe.....	59
3.3.2 Badania jakościowe.....	63
3.3.3 Schemat prowadzenia badań oraz metody analizy danych.....	73
3.3.4 Podsumowanie.....	78
3.4 Internet jako narzędzie wspierające proces powstawania innowacji popytowych.....	78
3.4.1 Nowe zasady marketingu.....	78
3.4.2 Media społecznościowe.....	79

3.4.3	Narzędzia internetowe wspierające procesy pozyskiwania wiedzy i informacji	85
3.4.4	Podsumowanie	89
3.5	Praktyczny wymiar wdrażania innowacji popytowych w firmach – przydatne techniki i narzędzia	90
3.5.1	Techniki i narzędzia ułatwiające definiowanie szans rozwojowych	91
3.5.2	Techniki i narzędzia ułatwiające generowanie pomysłów	93
3.5.3	Techniki i narzędzia służące projektowaniu rozwiązań	96
3.5.4	Techniki i narzędzia ułatwiające wdrażanie innowacji	98
3.5.5	Podsumowanie	100
4	Przykłady zastosowania popytowego podejścia do innowacji	101
4.1	Wprowadzenie	101
4.2	Przykłady zastosowania popytowego podejścia do innowacji w działalności przedsiębiorstw	101
4.2.1	Przykłady stron internetowych i kampanii polskich przedsiębiorstw	101
4.2.2	Przykłady stron internetowych i kampanii zagranicznych przedsiębiorstw	132
4.2.3	Przykłady stron i kampanii w mediach społecznościowych	158
4.3	Podsumowanie	161
5	Wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorstw	163
6	Aneksy	165
6.1	Lista narzędzi wspomagających tworzenie ankiet	166
6.2	Strony udostępniające możliwość prowadzenia darmowych blogów	167
6.3	Przykładowe narzędzia badawcze	168
6.4	Bibliografia	188
6.5	Strony www	193
7	Pytania na które powinien odpowiedzieć sobie każdy przedsiębiorca po lekturze publikacji	195

Spis tabel

Tabela 1. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw według klas wielkości	22
Tabela 2. Rodzaje instytucji partnerskich, z którymi współpracę w latach 2007-2009 przedsiębiorstwa przemysłowe i sektora usług oceniają jako najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej	25
Tabela 3. Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego źródła jako „wysokie” wg sektora własności w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006-2008... ..	26
Tabela 4. Przedsiębiorstwa z sekcji Przetwórstwo przemysłowe, które w latach 2007-2009 współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami w zakresie działalności innowacyjnej według działów PKD w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.....	27
Tabela 5. Perspektywy innowacji	38

Spis schematów

Schemat 1. Proces innowacji ukierunkowanej na rezultaty.....	29
Schemat 2. Logika postępowania badawczego.....	73

Spis rycin

Rycina 1. Serwis internetowy firmy zajmującej się testowaniem produktów.....	70
Rycina 2. Inny przykład firmy (serwisu www) którego zadaniem jest testowanie produktów.....	70
Rycina 3. Strona przykładowego bloga firmowego.....	87
Rycina 4. Strona główna jednego z serwisów second life.....	88
Rycina 5. Strona firmowego forum.....	88
Rycina 6. Strona główna Banku Pomysłów.....	102
Rycina 7. Ranking użytkowników na stronie Banku Pomysłów.....	105
Rycina 8. Przykład procesu produkcyjnego stosowanego w branży gier.....	108

Rycina 9. Przykład gry promocyjnej – Mobilny Bank.....	110
Rycina 10. Gra „Play&Buy”.....	111
Rycina 11. Strona internetowa firmy Chocobox.....	114
Rycina 12. „Czekoladowe życzenia” – spersonalizowana oferta firmy Chocobox.....	114
Rycina 13. Strona internetowa firmy Laurens Coster.....	116
Rycina 14. Personalizowane kalendarze Laurens Coster.....	117
Rycina 15. Personalizowana okładka magazynu Brief z 2011 r.....	118
Rycina 16. Strona internetowa kampanii „Uwolnij emocje”.....	120
Rycina 17. Aplikacja do projektowanie opakowania chusteczek w konkursie „Emocje inspirują”.....	120
Rycina 18. Strona główna kampanii „In Colours”.....	121
Rycina 19. Narzędzie do projektowania wystroju wnętrz.....	122
Rycina 20. Strona głosowania na nowy smak Lay’s.....	124
Rycina 21. Strona internetowa Chocolate Graphics Polska z ofertą dla firm.....	126
Rycina 22. Personalizowana oferta czekoladek dla firm.....	126
Rycina 23. Strona internetowa firmy Lilou.....	128
Rycina 24. Personalizacja bransoletki poprzez stronę internetową Lilou.....	128
Rycina 25. Strona internetowa firmy Loft 37.....	130
Rycina 26. Projektowanie własnych butów na stronie internetowej Loft37.....	131
Rycina 27. Wirtualne lustro Solano.....	132
Rycina 28. Przykładowy kod QR wygenerowany za pomocą serwisu Scan Me.....	134
Rycina 29. Serwis Scan Me.....	135
Rycina 30. Narzędzie do zbierania opinii klientów na stronie Scan Me.....	135
Rycina 31. My Starbucks Idea.....	138
Rycina 32. Działania Dell na rzecz poprawy sytuacji firmy.....	140
Rycina 33. Idea Storm.....	141
Rycina 34. Strona główna Netflix Prize.....	143
Rycina 35. Ranking zawodników na stronie Netflix Prize.....	144
Rycina 36. Strona Custom Made.....	145
Rycina 37. Metody komunikacji dostępne na stronie Custom Made.....	146
Rycina 38. Strona główna serwisu InnoCentive.....	147
Rycina 39. Społeczność badaczy serwisu InnoCentive.....	148
Rycina 40. Platforma Metreno.....	151
Rycina 41. Serwis internetowy firmy UPcloud.....	153
Rycina 42. Skanowanie wymiarów ciała poprzez serwis UPcloud.....	154
Rycina 43. Tworzenie konta użytkownika w serwisie UPcloud.....	154
Rycina 44. Strona główna serwisu Lulu.....	156
Rycina 45. Proces publikacji książki w serwisie Lulu.....	157
Rycina 46. Społeczność serwisu Lulu.....	157
Rycina 47. Przykład profilu marki w serwisie www.facebook.com.....	159
Rycina 48. Przykład profilu firmy w serwisie www.facebook.com.....	159
Rycina 49. Przykład strony firmowej w serwisie www.goldenline.pl.....	160
Rycina 50. Przykład strony konkursu na portalu www.nk.pl.....	160
Rycina 51. Przykład profilu marki w serwisie twitter.com.....	161

Wstęp

Publikacja, którą trzymają Państwo w ręce dotyczy innowacji popytowych oraz koncepcji otwartych innowacji. U źródeł obu leży przekonanie, że najważniejszym źródłem innowacji przestają być wewnętrzne zasoby firmy, a stają się nim klienci oraz otoczenie przedsiębiorstw, w tym inne firmy, uczelnie wyższe, podmioty i jednostki. Jako, że w rozwijaniu innowacji w firmach coraz większego znaczenia nabierają oczekiwania klientów oraz innych uczestników rynku, zadaniem firmy w tym kontekście jest przewidywać i odkrywać ich potrzeby.

Jednym z pierwszych autorów, którzy dostrzegli rolę i znaczenie klientów w procesach udoskonalenia nowych produktów i rozwiązań był Hippel³. Klient był od dawna traktowany przez przedsiębiorstwa jako innowator. Nowość obecnego podejścia polega, jego zdaniem, na czynnym włączaniu klientów, na zasadach partnerstwa, do stałej współpracy. Inny z autorów podejmujących podobną tematykę – Ulwick – podkreśla, że aby wprowadzać innowacje, firmy muszą z dużym wyprzedzeniem wiedzieć, jakimi kryteriami klienci posłużą się przy ocenie wartości produktu, i zgodnie z tym projektować nowości, które będą odpowiadały tym kryteriom. W jego ocenie dysponując odpowiednimi informacjami, firma może znacznie podnieść prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w całym procesie innowacji, w tym wyszukiwania możliwości rozwoju, segmentacji rynku, przeprowadzenia analizy konkurencji, generowania i oceny pomysłów, informowania klientów o wytworzonej wartości i pomiaru zadowolenia klientów⁴. Z kolei Christensen zwraca uwagę, że innowacje to antycypowanie oczekiwań konsumentów⁵.

Rolę klientów w działalności innowacyjnej dostrzeżono również na gruncie nauk o marketingu, gdzie rolę użytkownika powiązano z kategorią wartości klienta, a w konsekwencji z wartością klienta dla firmy. Pojęcie wartości klienta dla firmy oznacza wartość strumieni, które generowane są przez klientów w całym okresie relacji klient – firma. Im wyższa jest wartość tych strumieni dla przedsiębiorstwa, tym wyższa jest wartość klienta, a to przekłada się na wyższą wartość przedsiębiorstwa oraz wartość dla pozostałych interesariuszy⁶. Relację firmy z klientami, według koncepcji marketingowych, można postrzegać więc jako wymianę wartości. Choć nie ma jednego sposobu na określenie wartości klienta, zwykle jest ona przedstawiana w kategoriach wielkości generowanych wpływów, poziomu rentowności.

³ Hippel E., Thomke S., Customer as Innovators, A New Way to Create Value, HBR, Nr 4. 2002.

⁴ Ulwick A.W., *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Kraków 2009.

⁵ Christensen C., *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010.

⁶ Dobięgała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta, w: Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategia*, red. nauk. Dobięgała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

Nowymi wartościami są technologie, idee, które dostarczają klientom korzyści, najlepiej unikatowe. Gdy są wprowadzone w odpowiednim czasie, klienci chętnie ponoszą koszty związane z nabyciem i użytkowaniem innowacji. Wynika to z faktu, że aby zaspokoić oczekiwania klientów, ważne są ciągłe badania ich potrzeb i preferencji. Prowadzi to także do wniosku, iż obecnie najważniejsze są innowacje ściśle powiązane z klientami. Stanowi to sedno współczesnego podejścia do tworzenia innowacji opierającego się na zauważonym popycie.

Z kolei na gruncie nauk socjologicznych rozwinęła się koncepcja ekonomii daru. Jest to koncepcja opisująca gospodarkę, w której wartościowe towary i usługi są wytwarzane na rzecz społeczności bez wyraźnego aspektu wynagrodzenia. Klient jest tutaj odbiorcą innowacyjnych dóbr lub usług, ale jednocześnie może być ich dostawcą.

Warto także zauważyć, że w literaturze, ale również w praktyce gospodarczej, pojawia się szereg nowych koncepcji i trendów, które odnoszą się do klientów jako źródła innowacyjności firmy. Pojęcia masowej personalizacji, personalizacji produktów, współtworzenia wartości, czy pojęcie społecznego CRM (*Customer Relationship Management*) znajdują rzesze swoich zwolenników, podkreślając przy tym, że jedynie innowacja definiowana w kategoriach klientów może zapewnić trwałą sukces.

Współpraca na linii przedsiębiorstwo – klient w zakresie nowych produktów lub usług miała miejsce od dawna, jednak dopiero teraz dostępne narzędzia i instrumenty pozwalają zdobyć informacje i sugestie dotyczące nieistniejących jeszcze rozwiązań. Dzięki metodom badań społecznych oraz dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii możliwe jest zbieranie informacji odnośnie doświadczeń klientów, jawnych i ukrytych potrzeb, a także możliwe jest czynne ich zaangażowanie w ten proces.

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy ma wymiar teoretyczny i prezentuje koncepcję innowacji popytowych w szerszym kontekście typów innowacji oraz innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce.

Celem rozdziału drugiego jest systematyzacja nowych koncepcji teoretycznych oraz trendów funkcjonujących na gruncie nauk o zarządzaniu, nauk ekonomicznych, a także nauk społecznych, dotyczących szeroko rozumianych innowacji popytowych.

W rozdziale trzecim zaprezentowano metody badań społecznych oraz instrumenty i narzędzia wspomagające procesy powstawania innowacji popytowych w firmach. Przedstawiono tutaj techniki zbierania i analizowania danych ilościowych i jakościowych. Ważną część rozdziału stanowi charakterystyka możliwości tkwiących w nowych technologiach, w tym przede wszystkim tych, które bazują na dostępności Internetu.

Rozdział czwarty stanowi opis polskich i zagranicznych przedsięwzięć oraz przedsiębiorstw wykorzystujących w praktyce koncepcje i trendy omawiane w niniejszej publikacji. Studia przypadku zawierają każdorazowo informacje o przedsięwzięciu, korzyściach dla przedsiębiorstw i klientów tych przedsiębiorstw, a także barierach i problemach, które mogą się pojawić. Przedstawiono również wnioski oraz wskazówki dla innych przedsiębiorstw.

Całość zamykają wnioski na temat wdrażania popytowego podejścia do innowacji w firmach, dotyczące zarówno procesów wewnętrznych, jak i relacji przedsiębiorstw z otoczeniem.

Celem pracy jest przybliżenie czytelnikowi zagadnienia innowacji popytowych, w tym uporządkowanie definicji odnoszących się do ich wdrażania w praktyce gospodarczej na gruncie nauk o zarządzaniu, nauk ekonomicznych i społecznych. Drugim celem jest prezentacja instrumentów, narzędzi i metod wspierających wdrażanie innowacji popytowych w firmach. Publikacja skierowana jest przede wszystkim do osób zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ale także do wszystkich tych, którzy zainteresowani są poruszonymi w publikacji zagadnieniami.

1 Popytowe podejście do tworzenia innowacji

– informacje podstawowe

1.1 Wprowadzenie

Źródeł tradycyjnych innowacji szukać należy w nauce i rozwoju technologii. Mają one zwykle charakter wewnętrzny i są następstwem działalności badawczo-rozwojowej firmy. Siłę napędową innowacji stanowi w tym ujęciu nauka. W opozycji do takiego ujęcia innowacji powstała koncepcja innowacji popytowych, określanych też mianem innowacji stymulowanych przez popyt. Polegają one na produkcji takich dóbr i tworzeniu takich usług, które odpowiadają w pełni potrzebom nabywców. Działalność innowacyjna jest tutaj elastycznym reagowaniem na zmieniające się potrzeby rynku – innowacje są podporządkowane potrzebom zgłaszanym przez klientów.

Celem rozdziału jest przedstawienie typów innowacji wdrażanych w polskich przedsiębiorstwach, jak również charakterystyka innowacji popytowych. Zagadnienia te są omawiane w szerszym kontekście działalności innowacyjnej i współpracy przedsiębiorstw w Polsce.

1.2 Typy innowacji

Innowacje to potocznie nowe produkty lub usługi, które zostały wprowadzone na rynek. Pierwsza naukowa definicja innowacji, której autorem jest Schumpeter, wiąże innowacje z nową kombinacją czynników wytwórczych. W tym ujęciu, innowacje to „wprowadzenie nowych towarów oraz nowej metody produkcji, to otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców, czy w końcu przeprowadzenie nowej organizacji procesów gospodarczych”⁷. Pojmowanie innowacji zmieniało się w czasie, a zmiany te podyktowane były zmianami technologicznymi, rozwojem sektora usług, a także zmianami modeli funkcjonowania przedsiębiorstw. Pojęcie innowacji odświeżył pod koniec XX wieku Drucker, dla którego „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią oni okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług”⁸. Jednak za najbardziej rozpowszechnioną definicję innowacji uchodzi obecnie definicja zawarta w Podręczniku Oslo, zgodnie z którą: „Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej

⁷ Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

⁸ Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”⁹. Definicja ta identyfikuje jednocześnie cztery typy innowacji. Są nimi:

- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe,
- innowacje marketingowe,
- innowacje organizacyjne.

Pierwsze z nich, innowacje w obrębie **produktów**, to wprowadzenie wyrobów lub usług, które są nowe lub znacząco ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań¹⁰. Chodzi tutaj o znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznej, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Należy podkreślić, że innowacje produktowe mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie, bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii.

Drugi typ innowacji to **innowacje procesowe**. Innowacje procesowe rozumieć należy jako wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji bądź dostawy lub tworzenia i świadczenia usług. Chodzi tutaj także o znaczące zmiany w zakresie technologii urządzeń lub oprogramowania – mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych lub zmianach w zakresie procedur, lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług.

Kolejny typ innowacji o którym wspomina Podręcznik Oslo, to **innowacja marketingowa**. Jest to wdrożenie nowej metody marketingowej, wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie lub konstrukcji produktu, opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Istotą innowacji marketingowych jest wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Musi ona być elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej, stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas. Do innowacji marketingowych zalicza się również znaczące zmiany w designie produktów lub opakowań. Celem jest pełniejsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży¹¹. Innowacją jest więc rozwiązanie niestosowane dotychczas przez firmę a w każdym z wymienionych powyżej zakresów można sprecyzować jakie zmiany będą stanowiły innowację. W przypadku projektu czy konstrukcji produktów jest to zmiana formy i wyglądu produktów nieprowadząca do zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych (np. wprowadzenie nowych smaków artykułu spożywczego). Zmiany w opakowaniu dotyczą produktów (m.in. artykuły żywnościowe, napoje, środki czystości), których opakowanie decyduje o wyglądzie produktu (np. wykorzystanie nowej butelki balsamu do ciała). W odniesieniu do dystrybucji produktów, rozwiązania dotyczą zastosowania nowych

⁹ Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD&EUROSTAT, Wydanie Trzecie, Paryż 2005.

¹⁰ Poniższy opis typów innowacji bazuje na publikacji: Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD&EUROSTAT, Wydanie Trzecie, Paryż 2005.

¹¹ Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Warszawa, 2006.

kanałów sprzedaży i są to np.: wprowadzenie systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej, ekskluzywnej sprzedaży detalicznej, licencjonowania produktów. Nowe metody marketingowe w zakresie promocji produktów dotyczą z kolei zastosowania nowych koncepcji promowania wyrobów i usług, i jest to na przykład pierwsze zastosowanie nośników/mediów (np. plasowanie produktów w filmach, pokazanie znanej osoby jako użytkownika produktu)¹².

Za innowacją marketingową uznać należy również wprowadzanie systemu personalizacji informacji w firmie. Dotyczy to np. systemu kart stałego klienta, czy też sposobu prezentacji produktów. I w jednym, i w drugim przypadku mamy do czynienia z formą dopasowania informacji do potrzeb konkretnych klientów. Personalizacją jest również udostępnienie klientom firmy na stronie internetowej narzędzi dających możliwość wybrania pożądanych cech produktu i sprawdzenie ceny wybranej kombinacji. Ten typ personalizacji jest coraz częściej spotykaną formą wprowadzania innowacji marketingowych. Niesie też ze sobą szereg korzyści, zarówno dla użytkowników, jak i dla firmy. Dla klientów istotny jest szybki dostęp do poszukiwanych zasobów, możliwość dobrania odpowiednich treści do indywidualnych potrzeb czy szansa na kupno unikatowych produktów, a więc generalnie dostarczenie klientowi kompozycji oczekiwanych wartości. Z kolei dla firm stosujących personalizację w Internecie ważne są: przyciągnięcie uwagi użytkowników Internetu, zdefiniowanie grupy docelowej, zainicjowanie i utrzymanie komunikacji z określonymi użytkownikami. W ujęciu marketingowym będą to: stosowanie dopasowanej oferty reklamowej, zdobycie pozytywnych opinii o stronie i firmie. Dzięki temu, że klient może otrzymać produkt, którego oczekuje, firma zdobywa jego zadowolenie, co w dalszej kolejności może przynieść wiele pozytywnych efektów – rekomendację, ponowne odwiedziny strony i lojalność klienta¹³.

Ostatni typ innowacji to **innowacje organizacyjne**, które autorzy Podręcznika Oslo definiują jako wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Wyróżnikiem innowacji organizacyjnej jest zastosowanie takiej metody organizacyjnej, która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo. Zdarza się również często, że ten typ innowacji towarzyszy wprowadzaniu innowacji produktowych i procesowych w firmie. Jest w tym przypadku efektem wdrażania tych zmian.

We współczesnej literaturze funkcjonuje wiele podziałów i typów innowacji, w zależności od skutku jakie ze sobą niosą, źródła ich umiejscowienia, czy też modelu współpracy w ramach tworzenia innowacji. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze typologie innowacji obecne w literaturze i dyskursie naukowym, jak również obecne w praktyce gospodarczej firm.

Obok innowacji radykalnych coraz większego znaczenia nabierają obecnie innowacje przyrostowe. Przez niektórych autorów nazywane są one również technologiami kontynuacyjnymi oraz technologiami przerywającymi tok rozwoju jakiejś branży¹⁴. Innowacja radykalna (ang. *radical innovation*) lub innowacja przełomowa (ang. *disruptive innovation*) jest innowa-

¹² Tamże.

¹³ Ostrowska A., *Personalizacja produktów – wymiar współczesnych innowacji*, 6.05.2011, www.pi.gov.pl

¹⁴ Christensen C., *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.

cją, która znacząco wpływa na rynek i działające na nim przedsiębiorstwa. Podkreślany jest więc w tym przypadku nie tyle aspekt nowości, co skutki wprowadzenia takiej innowacji¹⁵. Poza tym, możliwe, że innowacje przełomowe wcale nie są takie rzadkie, ale często firmy nie podejmują ryzyka i nie wykorzystują nowych pomysłów. Badania nad przełomowymi innowacjami prowadził Christensen¹⁶, a wnioski z jego prac mogą stanowić cenne źródło informacji na temat zarządzania innowacjami. Tym bardziej, że wiele sformułowanych przez niego stwierdzeń odbiega od wcześniejszego pojmowania znaczenia innowacji przełomowych.

Podstawą teorii przełomowych innowacji jest rozróżnienie pomiędzy technologiami *kontynuacyjnymi* a technologiami *przerwywającymi tok rozwoju* jakiejś branży. Pierwsze opierają się na poprawianiu funkcjonalności produktów, dostosowując je do wymagań klientów na nowych rynkach. Natomiast, zdecydowanie rzadziej występujące technologie przerywające ciągłość rozwoju, zwykle wyróżniają inne właściwości (tj. niska cena, prostota, mniejsze rozmiary, wygoda użycia), które ceni dość wąska liczba klientów. Takimi technologiami były np. w swoim czasie sprzedaż dyskontowa, komputery osobiste, czy układy elektroniczne.

Koncepcja innowacji przełomowych próbuje także wyjaśnić przyczyny porażek produktów lub usług. Nie zawsze bowiem można doszukać się ich w złym zarządzaniu, niepodążaniu za potrzebami klientów, krótkim horyzoncie inwestycji czy w innych często popełnianych błędach. Na podstawie analizy przemysłu dysków komputerowych, Christensen sformułował kilka wniosków, pomagających w mierzeniu się ze zmianami przerywającymi ciągłość rozwoju. A przynajmniej pozwalających na zrozumienie ich działania. Innowacje kontynuacyjne wymagają trzymania się blisko klientów i respektowania ich potrzeb. Jednak w przypadku innowacji przerywających ciągłość rozwoju takie myślenie może okazać się już błędne. Wiele takich innowacji nie było akceptowanych przez klientów w danym czasie, co doprowadziło do zaniechania ich rozwoju przez wiele firm, mimo że niedługo później okazało się, że inne firmy z powodzeniem je wprowadziły, przejmując cały rynek¹⁷.

Innym aspektem w kontekście innowacji przełomowych i kontynuacyjnych jest dopasowanie do rynku i istniejących na nim potrzeb. Działanie poprzez utarte w firmie schematy pozwala wprowadzać technologie kontynuacyjne dla klientów głównego nurtu, jednak może doprowadzić do porażki. Wdrożenie technologii przerywającej ciągłość wymaga bowiem znalezienia nowego rynku. Dodatkowo, konieczne jest wykształcenie odmiennych, od dotychczas stosowanych, umiejętności¹⁸.

Dla firm ważne powinno być rozpoznawanie, czy mają do czynienia z innowacjami kontynuacyjnymi, czy zmieniającymi tok rozwoju i odpowiednie dostosowywanie do tych sytuacji strategii przodownictwa lub naśladownictwa. O strategiach firm będzie mowa w dalszej części publikacji.

¹⁵ Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, *op. cit.*

¹⁶ Christensen C., *Przełomowe innowacje, op. cit.*

¹⁷ Ostrowska A., *Innowacje przełomowe*, 25.07.2011, www.pi.gov.pl

¹⁸ Tamże.

Inny podział to podział innowacji tworzonych w modelu liniowym, gdzie innowacje są efektem prac B+R, w modelu łańcuchowym oraz sieciowym. W tych dwóch ostatnich proces innowacji jest złożony i umiejscowiony w różnych komórkach firmy, jak i w otoczeniu firmy.

Ważnym podziałem innowacji, który należy przyjąć do dalszych rozważań w ramach niniejszej publikacji, jest podział ze względu na źródło procesów innowacyjnych. Przykładem takiego podziału jest podział na innowacje popytowe i podażowe. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której innowacyjność wymuszają potrzeby rynku, a w szczególności potrzeby konsumentów, w drugim zaś mamy sytuację odwrotną – innowacje są wprowadzane na rynek przez firmę (ich źródłem jest zwykle działalność B+R), potem następuje ich rynkowa weryfikacja.

Oparcie innowacji na wartości dla klienta stanowi podejście odmienne od tradycyjnego, oparte na poszukiwaniu i wprowadzaniu nowych produktów. Według J. Schumpetera, uznawanego za ojca teorii innowacji, innowacje mają charakter podażowy, tj. wynikają z wynalazków przedsiębiorstw. Definiuje on innowacje jako wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub doskonalenie już istniejących, udoskonalenie lub wdrożenie nowego procesu produkcji, opracowanie nowego sposobu dystrybucji produktów, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych materiałów, surowców do produkcji, wprowadzenie nowej organizacji produkcji¹⁹. Schumpeter zauważa, że proces innowacji jest niezależny od procesów przemysłowych, rynkowych, firmy najpierw pracują nad nowym produktem (innowacją), a następnie poszukują dla niego nabywców. Jest to niewątpliwie przeszkoda utrudniająca wejście innowacji na rynek, co więcej wiąże się z ryzykiem, że nabywcy nie zaakceptują nowego produktu. Firmy często również ograniczają koszty na produkcję i promocję nowego produktu, aby zapewnić sobie wyższą rentowność, co może skutkować ograniczaniem wartości dla klientów i w końcu ich utratą²⁰.

1.3 Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce

Jednym z najczęściej stosowanych wskaźników do oceny innowacyjności przedsiębiorstw jest odsetek podmiotów wdrażających innowacje produktowe lub procesowe. Polska znajduje się na jednym z ostatnich miejsc w rankingu krajów UE-27 pod względem udziału przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w ogólnej liczbie firm w przemyśle. Według dostępnych danych Eurostatu za lata 2006–2008 wskaźnik ten odnoszący się do przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób dla Polski spadł w porównaniu z latami wcześniejszymi i ukształtował się na poziomie 27,9%, co stanowiło drugi najniższy wynik w Unii Europejskiej (ostatnie miejsce zajmowała Litwa)²¹. Ogromna przepaść dzieli Polskę w stosunku do czołówki UE. Dla przykładu najlepszy pod tym względem kraj w UE – Niemcy – zanotował odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w populacji firm na poziomie 79,9%.

W 2009 r. nakłady poniesione na działalność innowacyjną były niższe niż w 2008 r. W grupie przedsiębiorstw przemysłowych nakłady te zmalały o 8,2% do 22652,1 mln zł (w 2008 r.

¹⁹ Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, op. cit.

²⁰ Dobięgała Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, op. cit.

²¹ Eurostat, *Science, technology and innovation in Europe*, 2009.

wyniosły 24 684,0 mln zł). W sektorze usług nakłady na działalność innowacyjną zmalały o 22,5% i wyniosły 8260,1 mln zł (w 2008 r. – 10 664,8 mln zł).

Rozpatrując strukturę nakładów na działalność innowacyjną pod względem liczby pracujących, największe nakłady w przedsiębiorstwach poniosły jednostki zatrudniające powyżej 499 osób. Nakłady na działalność innowacyjną stanowiły w tej grupie 64,7% wszystkich nakładów. Głównym źródłem ich finansowania są środki własne przedsiębiorstw. W 2009 r. środki te pokrywały w przedsiębiorstwach przemysłowych 68,4% wszystkich wydatków poniesionych na działalność innowacyjną, w przedsiębiorstwach z sektora usług – 84,2%. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce jest ściśle związana z ich wielkością co pokazuje poniższa tabela.

Tabela 1. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw według klas wielkości.

Liczba pracujących	Przedsiębiorstwa przemysłowe		Przedsiębiorstwa z sektora usług	
	2006-2008	2007-2009	2006-2008	2007-2009
Ogółem	21,4	18,1	16,1	14,0
10-49	14,5	10,9	13,1	11,6
50-249	33,3	30,1	25,3	20,0
> 249	60,9	59,0	48,2	45,0

Źródło: GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009.

Największa różnica na niekorzyść polskich firm w zakresie odsetka firm innowacyjnych dzieła małe przedsiębiorstwa europejskie i polskie. Polskie małe firmy znalazły się na ostatnim miejscu w rankingu badanych krajów z wynikiem 15%. Odsetek mikroprzedsiębiorstw, czyli firm najmniejszych, zatrudniających nie więcej niż 10 osób, wprowadzających innowacje wynosi jedynie 26%²². Wśród dużych przedsiębiorstw firmy innowacyjne stanowią 83,19%. Duże przedsiębiorstwa mają jednak nieporównywalnie większe możliwości w zakresie finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Dodatkowo ich zakres działalności (rzadko kiedy lokalny) wymaga – celem utrzymania pozycji rynkowej – inwestycji w innowacje.

W strukturze nakładów na działalność innowacyjną dominują wydatki inwestycyjne (zakup maszyn, urządzeń, linii technologicznych – 62,4% w przedsiębiorstwach przemysłowych i 43,8% w usługowych). Najczęściej wprowadzanymi innowacjami były innowacje procesowe (17,2% ogółu przedsiębiorstw) i produktowe (15,6%).

Z danych Eurostat wynika, że działalność badawczo-rozwojowa była prowadzona przez niewielki odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw. Jedynie 33% polskich firm innowacyjnych z sektora przemysłu zdecydowało się na wewnętrzną działalność B+R, co dało Polsce 22 miejsce w zestawieniu wybranych krajów europejskich²³.

²² Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

²³ Eurostat, *Science, technology and innovation in Europe*, 2009.

Nakłady na działalność badawczo-rozwojową stanowią jedynie 8,1% nakładów na innowacje wśród przedsiębiorstw przemysłowych i 9,1% wśród przedsiębiorstw usługowych. Wśród innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych wielkość nakładów na działalność B+R jest ściśle związana z wielkością przedsiębiorstwa: w przedsiębiorstwach liczących od 10 do 49 pracowników stanowią one 6,9% nakładów ogółem na innowacje, w zatrudniających od 50 do 249, od 250 do 499 i liczących powyżej 500 pracowników odpowiednio 7%, 7,7% i 8,9%²⁴. Najslabiej pod względem udziału firm prowadzących działalność B+R w populacji badanych przedsiębiorstw wypadły małe firmy, z których jedynie 4% podjęło działalność wewnętrzną w tym zakresie, a 2% zewnętrzną. Udział przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R ogółem jest zdecydowanie niższy niż średnia unijna. W Polsce 60% nakładów na działalność B+R jest finansowanych z budżetu państwa, podczas gdy w UE jest to 40%. Udział prywatnych nakładów na B+R od 2007 r. utrzymuje się na zbliżonym poziomie²⁵.

Sklonność przedsiębiorców do nawiązywania współpracy z uczelniami wyższymi lub jednostkami naukowymi jest niska. Szczególnie dotyczy to współpracy w obszarze innowacyjności i działalności badawczo-rozwojowej. W latach 2007-2009 w zakresie działalności innowacyjnej współpracowało 33,7% przedsiębiorstw przemysłowych i 28,2% przedsiębiorstw z sektora usług. Wśród tej grupy głównym partnerem we współpracy byli dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (odpowiednio 28,9% i 47,1%). Współpraca sektora prywatnego z uczelniami wyższymi była zdecydowanie rzadsza: zadeklarowało ją 13,3% przedsiębiorstw przemysłowych i 6,3% przedsiębiorstw z sektora usług. Podobnie kwestia wygląda w przypadku jednostek badawczo-rozwojowych: odpowiednio 10,7% i 3,5%. Z placówkami naukowymi PAN współpracował 1,1% przedsiębiorstw przemysłowych i 0,2% z sektora usług²⁶.

Wśród przedsiębiorstw, które posiadały w latach 2006-2008 porozumienia (umowy o współpracy) jako najbardziej korzystna została oceniona współpraca przedsiębiorstw z dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (39,1% wskazań). Na szkoły wyższe wskazało 8,1% badanych, na JBR – 9,8%, na placówki naukowe PAN – 1%. Jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa z sektora usług to wartości te wyniosły odpowiednio 51,1%, 3,2%, 1,3% oraz 0,2%.

Największym popytem ze strony sektora prywatnego cieszą się ekspertyzy i analizy wykonywane z użyciem sprzętu będącego własnością uczelni lub jednostek naukowych. Współpraca ta ma najczęściej charakter doraźny, a i jej wymiar kwotowy nie pozwala uznać jej za istotne źródło przychodów uczelni.

Niezmiernie rzadko innowacje wprowadzane w przedsiębiorstwach pochodzą z krajowych jednostek naukowych. Dane GUS dla przedsiębiorstw przemysłowych i przedsiębiorstw w sektorze usług, które wdrożyły innowacje w latach 2006-2008 pokazują, iż jedynie co setna innowacja była opracowana przez szkołę wyższą, jednostkę badawczo-rozwojową lub PAN. Najczęściej innowacje były opracowywane przez przedsiębiorstwa. Jednak większość

²⁴ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Warszawa, 2010.

²⁵ Eurostat, *Science, op. cit.*

²⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna...*, op. cit.

przedsiębiorstw nie prowadzi i nie jest zainteresowana współpracą z uczelniami. Głównymi wymienianymi barierami utrudniającymi współpracę obu środowisk są: brak odpowiednich zachęt (np. podatkowych) ze strony władz, zbyt wysoka cena współpracy oferowana przez naukowców, brak konkretnych ofert ze strony środowisk naukowych, brak informacji na temat konkretnych możliwości nawiązania współpracy oraz nieznanostwo przez naukowców / ośrodki naukowe realiów biznesowych.

Z danych GUS²⁷ wynika, że najistotniejszą rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw odgrywają źródła wewnętrzne. Natomiast wśród źródeł zewnętrznych wysoką pozycję zajmują uczestnicy rynku, np. klienci, dostawcy, czy też konkurencja (patrz. Tabela 2). Dotyczy to prawie w takim samym stopniu przedsiębiorstw przemysłowych, co przedsiębiorstw sektora usług (według badań GUS w latach 2006-2009 średnio 26% przedsiębiorstw w sektorze przedsiębiorstw i ponad 22% przedsiębiorstw w sektorze usług wskazuje na istotne znaczenie klientów, jako źródła informacji dla innowacji). Natomiast małą rolę w dostarczaniu wiedzy o innowacjach pełnią placówki naukowe PAN, jednostki naukowe, czy uczelnie wyższe zaliczane do instytucjonalnych źródeł innowacji w przedsiębiorstwach.

Raport o stanie innowacji w Polsce przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, *Innowacyjność 2010.*) prezentuje dane zbieżne z danymi GUS. Zawarte w raporcie dane wskazują, że przedsiębiorcy prowadzący działalność innowacyjną najchętniej współpracują z własnymi dostawcami i klientami. Niemal co trzecia firma w latach 2006–2008 posiadała porozumienia o współpracy w zakresie innowacji z pierwszą, a co piąta z drugą grupą podmiotów. Warto podkreślić, że im przedsiębiorstwo jest większe, tym współpraca jest prowadzona częściej. Duże podmioty częściej niż inne deklarują również współpracę z firmami z tej samej grupy (34% wskazań) oraz szkołami wyższymi (29%). Co piąta firma korzystała ze współpracy z firmami konsultingowymi, konkurentami i instytutami badawczymi (jednostkami badawczo rozwojowymi), tj. 19–23%. W tym okresie średnie firmy dosyć chętnie współpracowały też z konkurentami, firmami konsultingowymi i szkołami wyższymi – 13-14% firm wskazało na taką właśnie współpracę. Natomiast małe przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu wykorzystywały współpracę z konkurentami i szkołami wyższymi – po 6-8% małych podmiotów wskazało na taką współpracę²⁸.

Wśród przedsiębiorstw najczęściej podejmujących współpracę znalazły się branże: wytwarzania i przetwarzania koksu oraz produktów rafinacji ropy naftowej, produkcji sprzętu transportowego oraz produkcji substancji farmaceutycznych oraz leków (w każdym przypadku ponad 60% aktywnie podejmujących działalność innowacyjną) (por. Tabela 4). Na drugim biegunie znalazły się: produkcja odzieży, produkcja artykułów spożywczych oraz produkcja mebli (w dwóch pierwszych branżach było to mniej niż 20% przedsiębiorstw aktywnie podejmujących działalność innowacyjną).

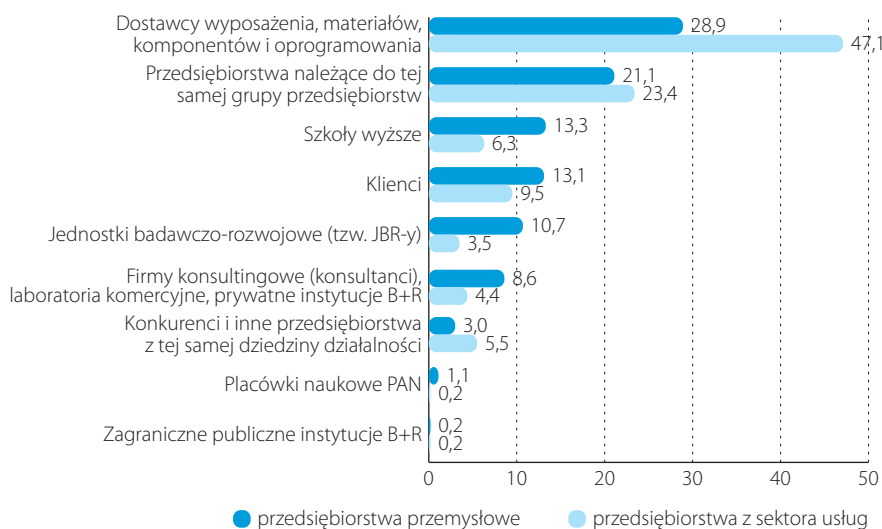
²⁷ Tamże.

²⁸ *Innowacyjność 2010, op. cit.*

Za najbardziej korzystną dla działalności innowacyjnej, z perspektywy przedsiębiorstw, uchodzi współpraca z dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Najmniejszy odsetek wskazań dotyczy z kolei zagranicznych publicznych instytucji sfery B+R. Jednocześnie współpracę z klientami jako najbardziej korzystną dla działalności innowacyjnej docenia ponad 13% przedsiębiorstw przemysłowych oraz ponad 9% przedsiębiorstw sektora usług.

Powyższe dane są istotne w kontekście przedmiotu rozważań niniejszej publikacji z racji tworzenia konkretnych innowacji. Jak zauważono, o ile źródłem innowacji w przypadku innowacji popytowych jest rynek, o tyle zaspokojenie konkretnych potrzeb klientów może odbywać się już z wykorzystaniem potencjału tkwiącego w wyżej wymienionych jednostkach. Podmioty te są ważnym elementem procesów innowacyjnych w kraju a niski poziom współpracy ma wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce.

Tabela 2. Rodzaje instytucji partnerskich, z którymi współpracę w latach 2007-2009 przedsiębiorstwa przemysłowe i sektora usług oceniają jako najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej.



Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, GUS Warszawa 2010.

Tabela 3. Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego źródła jako „wysokie” wg sektora własności w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006-2008.

Wyszczególnienie		Przedsiębiorstwa przemysłowe			Sektor usług		
		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 wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania	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 i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności	16,2	12,3	16,5	15,2	11,5	15,4
	firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+R	6,4	6,3	6,4	7,8	2,3	8,0
Źródła instytucjonalne	placówki naukowe	4,3	4,0	4,3	3,9	0,8	4,0
	jednostki badawczo-rozwojowe (tzw. JBR-y)	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
	szkoły wyższe (krajowe i zagraniczne)	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/techniczne/handlowe	12,7	13,0	12,7	12,1	17,6	11,9
	towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe	5,2	7,3	5,1	6,7	8,4	6,6

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, GUS Warszawa 2010.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa z sekcji Przetwórstwo przemysłowe, które w latach 2007-2009 współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami w zakresie działalności innowacyjnej według działów PKD w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.



Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, GUS Warszawa 2010.

1.4 Innowacje popytowe

Jak zauważono we wprowadzeniu do rozdziału, w opozycji do innowacji podaźowych, których źródłem jest działalność badawczo-rozwojowa, powstała koncepcja innowacji popytowych. Określa się je też mianem innowacji stymulowanych przez popyt lub innowacji „ciągnionych”. Innowacje popytowe polegają na produkcji takich dóbr i tworzeniu takich usług, które odpowiadają potrzebom nabywców. Działalność innowacyjna jest tutaj elastycznym reagowaniem na zmieniające się potrzeby rynku – innowacje są podporządkowane bezpośrednio potrzebom zgłaszanym przez klientów. Popytowe podejście do tworzenia innowacji

zakłada, że proces innowacyjny zachodzi na podstawie procesów rynkowych, tzn. występuje powiązanie lub kontakt pomiędzy producentem innowacji, a przedsiębiorcą zainteresowanym wynikami przed zakończeniem procesu tworzenia innowacji. Według Druckera innowacje należy traktować jako działania systemowe, polegające na aktywnym identyfikowaniu zmian w otoczeniu oraz systematycznej analizie możliwości ich wykorzystania dla tworzenia kolejnych innowacji²⁹. Źródłem innowacji mogą być według Druckera np. zmiany w strukturze rynku, zmiany w strukturze branży, zmiany w postrzeganiu, nowa wiedza naukowa bądź nienaukowa³⁰.

Koncepcja innowacji popytowych doczekała się w ostatnim czasie dyskursu na gruncie wielu nauk. Stała się przedmiotem rozważań ekonomistów, ekspertów z zakresu zarządzania, marketingu, psychologów i socjologów. Jednocześnie coraz większy nacisk kładzie się na dwa aspekty innowacji popytowych: wpływ konsumentów (odbiorców) na kształtowanie innowacyjności firm oraz podejście do tworzenia innowacji zakładające osiągnięcie konkretnego rezultatu (stąd też ich kolejna nazwa – „innowacje ukierunkowane na rezultaty”). „W tym ostatnim aspekcie już nie chodzi tylko o to by poznać opinie konsumentów o nowym produkcie lub usłudze, ale przede wszystkim o to by poznać rzeczywiste zadania, które są realizowane przez konsumentów dzięki innowacji, poznać miary sukcesu w realizowaniu tych zadań oraz określić wskaźniki sukcesu³¹.

Z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw istotne wydaje się być to, iż innowacje popytowe i ich wdrażanie wymagają szeregu zmian w funkcjonowaniu firmy, zarówno organizacyjnych, jak i instytucjonalnych. Podobnie zresztą jak w przypadku opisanych w poprzednim podrozdziale innowacji marketingowych, będących często kontynuacją wdrażania innowacji produktowych i procesowych.

Popytowe podejście do innowacji oznacza, w ograniczonym zakresie, oddanie inicjatywy w zakresie definiowania działalności innowacyjnej podmiotom zewnętrznym, w tym przede wszystkim klientom. To klienci oraz ich potrzeby określać mogą przedmiot i charakter działalności innowacyjnej w firmie. „Obecnie wymaga się od firmy tworzenia produktów i usług pozwalających klientom wykonywać pewne zadania szybciej, lepiej, wygodniej lub taniej, niż było to możliwe wcześniej. Aby osiągnąć ten cel firma musi wiedzieć, jakie rezultaty starają się osiągnąć klienci (i jakimi miarami się posługują dla ustalenia jakości wykonania zadania), oraz określić, jakie technologie, produkty i cechy w największym stopniu będą umożliwiły klientom osiągnięcie ważnych a zaniebdywanych przez aktualną ofertę rezultatów³². Coraz częściej obok definiowania działalności innowacyjnej przez podmioty zewnętrzne, proces ten dotyczy jednak również wdrażania konkretnych innowacji.

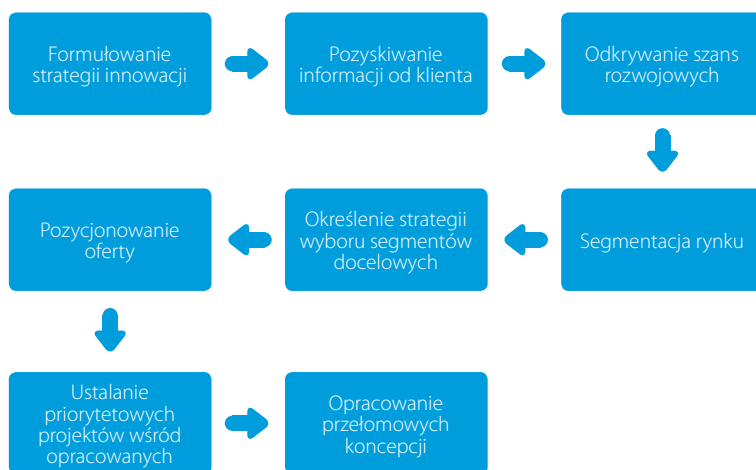
Proces innowacji zorientowanych na rezultaty jest przeciwieństwem tradycyjnego modelu, w którym produkty i usługi są opracowywane przez przedsiębiorstwa w zamkniętym środowisku, a producenci chronią swoje rozwiązania za pomocą patentów, praw autorskich i innych zabezpieczeń.

²⁹ Drucker P.F., *On the Profession of Management*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

³⁰ Drucker P.F., *Innowacja i Przedsiębiorczość*, Emka, Warszawa, 2004.

³¹ Ulwick A.W., *Czego chcą klienci?* op. cit.

³² Tamże.



Schemat 1. Proces innowacji ukierunkowanej na rezultaty

Źródło: Ulwick A.W., *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Kraków 2009 r., str. 24.

Podsumowując, można stwierdzić, że budowanie silnej pozycji konkurencyjnej firmy nie może opierać się wyłącznie na „tradycyjnych” przewagach takich jak cena i jakość. Przedsiębiorstwa poszukują więc nowych źródeł innowacji, nie tylko wewnątrz swoich struktur, ale także w otoczeniu zewnętrznym.

Różne podejścia do pojęcia innowacji popytowych łączy rozumienie roli użytkownika w kreowaniu innowacji i w stymulowaniu procesów innowacyjnych w firmie. W literaturze podkreśla się także znaczenie procesów demokratyzacji innowacji³³. To ostatnie pojęcie wprowadził do literatury Hippel. Proces demokratyzacji oznacza w tym kontekście zdolność użytkowników do lepszego zaspakajania swoich potrzeb w odniesieniu do produktów i usług. Z drugiej strony demokratyzacja innowacji oznacza, że w warunkach wysokiej konkurencji firmy stają się w pewien sposób zależne od swoich klientów. Natomiast podejście zorientowane na klienta i osiągnięte rezultaty oferuje szereg korzyści, stąd też coraz częściej stosowane jest w praktyce gospodarczej.

W odniesieniu do powyższych rozważań warto jeszcze przytoczyć funkcjonujące na gruncie nauk o marketingu pojęcie **orientacji marketingowej przedsiębiorstwa**. Pojęcie to opiera się na założeniu, że firma koncentruje się na potrzebach i preferencjach nabywców, określeniu i zaspokojeniu ich potrzeb w sposób efektywniejszy od konkurentów. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest dostosowanie produktu do zróżnicowanych preferencji i życzeń nabywców oraz tworzenie nowych potrzeb i rynków³⁴.

³³ Hippel E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, London, 2005.

³⁴ Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996.

2 Nowe koncepcje i trendy tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach

2.1 Wprowadzenie

Współczesne funkcjonuje wiele koncepcji wspierania innowacji i innowacyjności, które różnią się od siebie w zależności od charakteru innowacji, źródeł, czy zakresu wprowadzanych zmian w firmach. W opisanym wyżej modelu liniowym innowacje były bezpośrednim efektem prac badawczo-rozwojowych prowadzonych w firmach. Z kolei w modelu łańcuchowym oraz sieciowym, które to modele rozwijały się w latach 80. i na początku lat 90., proces innowacji jest umiejscowiony w różnych komórkach firmy, jak również bywa umiejscowiony w otoczeniu przedsiębiorstwa. Ostatni model, model otwartych innowacji (*open innovation*), wskazuje na otoczenie jako to najważniejsze źródło innowacji w przedsiębiorstwach.

Rozdział ma na celu zaprezentowanie najważniejszych współczesnych koncepcji i trendów wspierania innowacji i innowacyjności obecnych w literaturze światowej i praktyce gospodarczej wielu firm zlokalizowanych na całym świecie, jak również w Polsce. Biorąc pod uwagę fakt, że innowacje popytowe są przedmiotem analiz autorów reprezentujących różne dziedziny nauki, poniższy przegląd będzie próbą systematyzacji spojrzenia na problematykę innowacji popytowych.

2.2 Nowe koncepcje związane z innowacjami popytowymi

2.2.1 Nowe koncepcje na gruncie nauk o zarządzaniu i marketingu

Masowa kastomizacja

Koncepcja ta, odnosząca się do innowacji popytowych, jest stosunkowo nową koncepcją. Pojęcie to oznacza oferowanie klientom na masowym rynku zindywidualizowanych produktów lub usług z zachowaniem niskich cen. Jest to również proces, w którym – podobnie jak w przypadku koncepcji UDI – konsument staje się prosumentem³⁵. Na podstawie jednej z definicji masowej kastomizacji można przyjąć, że jest to „wyizolowana aktywność jednego klienta ukierunkowana na jeden produkt, a nie wspólna aktywność podejmowana przez

³⁵ Toffler A., *Trzecia fala*, Warszawa 1997.

wielu klientów zmierzająca do modyfikacji pewnego typu produktów³⁶. Warto również przytoczyć zaproponowaną przez Gilmore'a i Pine'a klasyfikację masowej kastomizacji³⁷. Wyróżnili oni cztery typy masowej kastomizacji:

- kolaboratywną, opartą na współpracy, zakładającą aktywne uczestnictwo obu stron (odpowiednik Przewodnictwa konsumenta w koncepcji UDI);
- adaptacyjną, zakładającą dostarczenie gotowego produktu, który następnie może być konfigurowany zgodnie z potrzebami klienta (bliższą podejściu Głos konsumenta w koncepcji UDI);
- kosmetyczną, polegającą na powierzchownym dostosowaniu produktu do potrzeb klienta;
- przejrzystą, dokonywaną przez firmę bez zaangażowania klientów.

Crowdsourcing

Crowdsourcing oznacza czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji z tłumu, czyli od zwykłych ludzi a pojęcie to rozpowszechnił Howe³⁸. Polega on na wydzieleniu zadania dotychczas realizowanego przez pracowników firmy i przekazanie go do realizacji nieokreślonej społeczności. Współpraca taka może przybrać formę kooperacji, ale może być również często realizowana przez pojedyncze jednostki.

Crowdsourcing jest emanacją otwartego podejścia do tworzenia innowacji w firmach. Może on przynieść duże korzyści przedsiębiorstwu a jego wartość polega przede wszystkim na zwiększeniu prawdopodobieństwa otrzymania od społeczności rozwiązania lepszego, niż od pracowników przedsiębiorstwa. U podstaw tego przekonania leży koncepcja mądrości tłumu (ang. *wisdom of crowd*), jak również przekonanie iż społeczności (klienci) najlepiej wiedzą czego potrzebują. Możliwość wyrażenia swoich myśli na temat produktu lub usługi skutkuje świeżym spojrzeniem na przedstawiony problem. Konsekwencją jest powstawanie nowych pomysłów, udoskonaleń i rozwiązań, przydatnych z perspektywy firmy.

Customer made

W literaturze anglosaskiej w odniesieniu do strategii firm pojawiło się i rozpowszechniło pojęcie *customer-made*, oznaczające produkcję zgodnie ze specyfikacją nabywcy produktu lub usługi. Można je również zdefiniować jako zjawisko tworzenia towarów, usług i doświadczeń w bliskiej współpracy z konsumentami oraz wykorzystanie ich kapitału intelektualnego, w zamian za wpływ na ostateczny kształt produktu lub usługi³⁹.

³⁶ F. Kleemann, G.G. Voss, *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, "Science, Technology & Innovation Studies", Vol. 4, No. 1, July 2008, za: Doligalski T., *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobięgała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

³⁷ J.H. Gilmore, B.J. Pine II, *The Four Faces of Customization*, "Harvard Business Review", January-February, 1997, za: Doligalski T., *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobięgała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

³⁸ <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

³⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Custom_Made

Pojęcie to w największym stopniu odnosi się do zarządzania i marketingu. Marketing stał się w myśl autorów koncepcji globalną rozmową z udziałem milionów konsumentów. Na stronach takich jak Planetfeedback.com, thecomplaintstation.com, Epinions, About.com, na setkach blogów, serwisów społecznościowych, na forach, konsumenci bez przerwy wymieniają poglądy, skargi, opinie i komentarze o produktach i usługach, o markach i o firmach. Z kolei strategia firmy uwzględnia pozyskiwanie klientów, w tym klientów kreatywnych, pozyskując twórcze i prawdziwe treści. W takim ujęciu obecnie każdy ma bezpośredni wpływ na to, co firma opracuje i wyprodukuje.

Customer Relationship Management

Mówiąc o nowych koncepcjach warto również na koniec odnieść się do nauk o marketingu. Obecnie w rozważaniach tej dziedziny wiedzy na plan pierwszy wysuwa się pojęcie zarządzania wartością klienta. Patrząc szerzej – z perspektywy niniejszej publikacji – jest to obszar zarządzania popytem nabywców. Aspektowi zarządzania wartością klientów poświęcony zostanie osobny podrozdział publikacji, natomiast w tym miejscu można zwrócić uwagę na jeden z fundamentów współczesnego zarządzania ukierunkowanego na wartość klienta dla firmy. Tym fundamentem jest społecznie odpowiedzialny marketing, który jest częścią społecznie odpowiedzialnego biznesu. Zgodnie z tym kierunkiem rozwoju dziedziny, współczesny konsument oczekuje działań etycznych, uwzględniających rzeczywiste potrzeby, interesy grup społecznych, działań efektywnych i skutecznego konkurowania w sposób, który zachowuje i podwyższa dobrobyt. Obok funkcjonuje koncepcja zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management* – CRM), która odnosi się do realizowanej strategii zarządzania firmą z myślą o interakcji z klientami. Polega ona na użyciu technologii do organizowania, automatyzacji i synchronizacji procesów biznesowych, głównie sprzedaży, ale również do wsparcia marketingowego oraz obsługi klienta. Celem jest pozyskanie nowych oraz zatrzymanie dotychczasowych klientów, by zmniejszyć koszty marketingu oraz koszty obsługi klienta. Kluczowe znaczenie ma tutaj pomiar i wycena relacji z klientami.

Dzięki wykorzystaniu nowych mediów, w odniesieniu do tej utrwalonej już koncepcji, powstała koncepcja zbliżona, podkreślająca rolę społeczności. Jest to koncepcja społecznego CRM-u. Według firmy Gartner⁴⁰, „społeczny CRM to strategia wykorzystania społeczności w celu obsługi klientów, jak również sprzedaży, marketingu i organizacji klienta, która to strategia ma być celowa i korzystna dla obu stron procesu biznesowego. Jest często wspierana przez różne narzędzia i technologie. Strategia opiera się na lojalności klientów i interakcji, a transakcja jest produktem ubocznym.” Inną definicję podaje Greenberg: „Społeczny CRM jest filozofią i strategią biznesową, wspieraną przez platformę technologiczną, reguły biznesowe, procesy, mającą na celu zaangażowanie klienta we współpracę w celu zapewnienia wzajemnie korzystnych wartości i przejrzystych warunków prowadzenia działalności gospodarczej”⁴¹.

⁴⁰ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1570814>

⁴¹ <http://the56group.typepad.com/>

Customer Experience Management

Doświadczenia klientów stają się w ostatnim czasie domeną badań naukowych z zakresu zarządzania doświadczeniami klientów (*Customer Experience Management* – CEM). CEM polega na osiągnięciu stanu, w którym firma świadomie kontroluje doświadczenia dostarczane swoim klientom. Proces ten jest jednak skomplikowany i wiąże się z szeregiem pojawiających się problemów, które trzeba rozwiązać. Pierwszym z nich jest problem z rzeczywistym definiowaniem oczekiwań wobec produktu lub usługi przez klientów. Niewielu klientów potrafi w sposób precyzyjny określić, czego na prawdę potrzebuje i jak pokazują najnowsze badania, potrafią oceniać jeden produkt poprzez pryzmat nawet kilkunastu różnych czynników. Drugi problem związany jest z koniecznością zbierania danych oraz ich przetwarzania, jak również zastosowania odpowiedniej metodologii wykorzystania danych przez firmy. Przedsiębiorstwa mają poważny problem z wykorzystaniem danych w sposób, który przyczyniłby się do wysokiej efektywności tych procesów. I ostatni aspekt, aspekt branżowy. Jak pokazują badania, CEM dużo łatwiej wprowadzić w branżach usługowych, bowiem klientom łatwiej jest się dzielić opiniami na temat usług niż produktów⁴².

Inne koncepcje

W odniesieniu do innowacji popytowych, warto wspomnieć o koncepcji zawartej w publikacji „Nowa era innowacji”⁴³ Prahalada i Krishnana, którzy definiują nowe zasady tworzenia wartości oraz trwałej zdolności do konkurowania. Zdefiniowane przez tych autorów zasady to zasady: N=1 oraz R=G. Pierwsza z nich oznacza zrozumienie potrzeb pojedynczych konsumentów i współtworzenie z nimi wyjątkowych wartości dla każdego z nich. Oznacza to, że w centrum stawia się pojedynczego klienta a firma musi wykazać się większą elastycznością przy zachowaniu dotychczasowych kosztów i jakości. Elastyczność ta będzie skutkować również koniecznością współpracy pomiędzy firmami, gdyż jedna firma nie jest w stanie zapewnić całości doświadczeń (i nie posiada takiego zakresu kwalifikacji) aby zaspokoić potrzeby pojedynczego klienta. Zasada R=G odnosi się do zasobów firm i dostępu do zasobów. Ważniejsze jest w tym przypadku nie tyle posiadanie zasobów co dostęp do globalnych zasobów wiedzy lub technologii, oraz szybkość pozyskiwania wskazanych zasobów. W tej części jest to koncepcja nawiązująca bezpośrednio do koncepcji *open innovation* i opierająca się na zogniskowanym tworzeniu wyjątkowych spersonalizowanych doświadczeń jako podstawy wartości i na poszerzaniu źródeł zasobów⁴⁴.

2.2.2 Nowe koncepcje na gruncie nauk ekonomicznych

Open innovation

Open innovation oznacza koncepcję wdrażania innowacji, w której wartościowe pomysły pochodzą z firmy, z działów innych niż dział powiązany z działalnością badawczo-rozwojową lub częścię z zewnątrz (otoczenia firmy, innych firm, jednostek naukowych, uczelni, itd.)

⁴² Ciekawą dyskusję na ten temat zawiera również artykuł: *Zyskowe doświadczenia klientów*, Harvard Business Review, kwiecień 2011.

⁴³ Prahalad C.K., Krishnan M.S., *The New Age of Innovation*, 2008.

⁴⁴ Tamże.

oraz mogą zostać wprowadzone w firmie, jak również mogą zostać wprowadzone na rynek. Podejście to zrównuje wewnętrzną i zewnętrzną ścieżkę kreowania innowacji i traktuje je na tym samym poziomie ważności⁴⁵. *Open innovation* można zdefiniować również jako model, w którym korzysta się z partnerstwa i łączenia zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, w celu kreowania nowych pomysłów i technologii⁴⁶. Jest to koncepcja bardzo szeroka, wynikająca m.in. z procesu globalizacji i rozwoju technik informatycznych. Koncepcja ta funkcjonuje w literaturze światowej od prawie dziesięciu lat, a do piśmiennictwa wprowadził ją Chesbrough.

Open innovation opiera się na przekonaniu o otwartej działalności przedsiębiorstw w różnych partnerstwach dla jak najlepszego wykorzystywania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów, technologii czy idei. Zwolennicy tej koncepcji wskazują, że firmy nie mogą już strzec swojej innowacyjności, utrzymując ją tylko wewnątrz swoich struktur, gdyż sukces może przynieść stworzenie otwartej platformy dla pracowników, klientów, a nawet konkurentów. Dzięki temu powstaje społeczność zaangażowanych użytkowników, będących jednocześnie kreatorami nowych pomysłów. Innowatorzy rozumieją, że połączenie ich umiejętności, doświadczenia i pomysłów z wiedzą osób z otoczenia firmy, pozwala na dostarczenie na rynek potrzebnego produktu lub usługi. Autorzy podkreślają także, że tylko firmy, które będą potrafiły wykorzystać zewnętrzne idee, niekoniecznie związane z bieżącą działalnością firmy, będą się rozwijać w długiej perspektywie czasu.

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, że wdrażanie koncepcji *Open innovation* może dotyczyć de facto dwóch wymiarów funkcjonowania firmy. Po pierwsze, może to być innowacyjność dośrodkowa (*outsider-in open innovation*), opierająca się na zasobach spływających do firmy i umożliwiająca wykorzystanie współpracy zewnętrznej np. dla wzbogacania oferty firmy. Po drugie, można wyróżnić innowacyjność odśrodkową (*inside-out open innovation*), która polega na przenoszeniu części zasobów lub projektów poza firmę. O ile pierwszy z powyższych typów *open innovation* jest dość znany, o tyle drugi aspekt cieszy się dużo niższą aprobatą przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim ze strachu przed udostępnianiem innym swoich technologii i wiedzy oraz z braku chęci do porzucania niektórych obszarów działalności firmy. Często wobec konieczności ograniczania środków finansowych na rozwój, firmy decydują się na koncentrację na działalności strategicznej przynoszącej dochody, zaniedbując przy tym inne projekty, dające szansę rozwoju w przyszłości. Rozwiązaniem tych problemów może okazać się zastosowanie innowacyjności odśrodkowej. Działania, jakie powinna podjąć firma na drodze do innowacyjności odśrodkowej można ująć w zestawie pięciu kroków. Dodatkowo przedstawione zostały możliwości i korzyści wynikające z każdego działania⁴⁷.

1. *Zostać klientem lub dostawcą swoich wewnętrznych projektów.* Przedsiębiorstwo, zamiast rezygnować z obiecującego projektu, może przekazać w większej części jego realizację innej firmie, ograniczając w ten sposób koszty i ryzyko.

⁴⁵ Chesbrough H., *Open Innovation. The new Imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2001.

⁴⁶ *Joining Forces in a World of Open Innovation: Guidelines for Collaborative Research and Knowledge Transfer between Science and Industry*, The Responsible Partnering version 1.1., 2009.

⁴⁷ Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, op. cit.

2. *Rozwijać inicjatywy niestrategiczne.* Istnieje możliwość powierzenia zewnętrznym inwestorom niektórych przedsięwzięć z ewentualnym zachowaniem części udziałów. W razie niepowodzenia, firma nie traci ani pieniędzy, ani czasu, a w przypadku sukcesu może zwiększyć swój udział, przejąć jednostkę lub sprzedać swoje udziały.
3. *Czerpać korzyści z własności intelektualnej.* Część niewykorzystanych zasobów własności intelektualnej można przekazać innym firmom (np. poprzez licencje), pozwalając im na rozwój idei. Dzięki temu można uzyskać korzyści finansowe, sprawdzić przydatność danego rozwiązania czy znaleźć nowy model biznesowy. Jednocześnie należy pamiętać o zagrożeniu ze strony konkurentów, przy uwolnieniu nowego rozwiązania.
4. *Rozwijać swój ekosystem.* Dzięki niemu firmy mają dostęp do partnerów, naukowców czy innych zasobów. Wydzielenie przedsięwzięć z firmy np. w postaci inkubatorów, pozwala na rozwijanie nowych pomysłów, ale też utrzymanie wartościowych pracowników chętnych do współpracy.
5. *Inicjować otwarte projekty, aby redukować koszty i rozszerzać uczestnictwo.* Prowadzenie niektórych inicjatyw jest bardzo kosztowne, dlatego warto zaprosić do współpracy inne firmy, które pomogą osiągnąć dochody, a także wesprą rozwój danej idei. Rozwiązaniem takim może być stworzenie wspólnego centrum innowacji czy publicznie dostępnego portalu z wynikami badań w danej dziedzinie.

Warto zauważyć, że z perspektywy procesów wewnętrznych, takie podejście oznacza również koniec monopolu wiedzy komórek badawczo-rozwojowych, jak również koniec zamknięcia wiedzy wewnątrz firmy. Oznacza to szeroki dostęp do wiedzy, ekspertów, studentów, co w konsekwencji umożliwia i sprzyja procesom transferu wiedzy i innowacji. Łańcuch wartości ulega więc przemodelowaniu, a wspomniana ścieżka od komórki badań i rozwoju do działu marketingu traci swój liniowy charakter.

Pamiętając o tym, że wiedza jest obecnie dostępna w publicznych bazach naukowych, publikacjach dostępnych on-line, artykułach i szerzej – w internecie, jak również wielu innych źródłach, rolą firmy staje się mniej produkowanie wiedzy, a bardziej jej wykorzystywanie, czyli proces dyfuzji wiedzy. Jak pisze Łobejko: „model innowacji otwartej nie zakłada całkowitej rezygnacji z prowadzenia przez innowacyjne przedsiębiorstwa badań własnych. Jego zadaniem nie jest likwidacja wewnętrznych działów badawczo-rozwojowych, lecz wspieranie poprzez jak najlepsze wykorzystanie źródeł innowacyjności, polegające na włączeniu ich do procesów tworzenia innowacji”⁴⁸.

Koncepcja *open innovation* oznacza szeroką współpracę podmiotów zewnętrznych z firmą, jak i wykorzystanie wielu ścieżek wprowadzania innowacji na rynek oraz w końcu integrowanie zewnętrznej i wewnętrznej wiedzy. Niezwykle istotną rolę dla firm wykorzystujących w swoich strategiach tę koncepcję pełni dostęp do najlepszych źródeł wiedzy. Dzięki temu firmy funkcjonujące w modelu *open innovation* mogą wkroczyć na trwałą ścieżkę konkurencyjnego rozwoju. Z punktu widzenia firmy strategia wdrażania koncepcji *open innovation* obejmować powinna następujące działania⁴⁹:

⁴⁸ Łobejko S., *Innowacje otwarte źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Nowacki R., Staniewski M., *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2010.

⁴⁹ Chesbrough H., Garman A., *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, *Harvard Business Review Polska*, listopad 2010.

1. Zostań klientem lub dostawcą swoich wewnętrznych projektów;
2. Pozwalaj innym rozwijać twoje inicjatywy niestrategiczne;
3. Postaraj się aby twoja własność intelektualna przynosiła więcej korzyści tobie i innym;
4. Rozwijaj swój ekosystem innowacji, nawet jeśli sam się nie rozwijasz;
5. Inicjuj otwarte projekty, aby redukować koszty i rozszerzać uczestnictwo.

Mimo istotnych korzyści wynikających z otwartej innowacyjności, należy pamiętać też o potencjalnych problemach związanych z funkcjonowaniem tej koncepcji w firmie. Ważne jest koordynowanie odmiennych interesów różnych działów firmy, bieżące porządkowanie zasobów własności intelektualnej, przygotowanie się na negocjacje z interesariuszami zewnętrznymi. *Open innovation* może wywołać wiele zmian, w tym: rosnącą dezintegrację pionową działalności innowacyjnej, rozproszenie bazy technologicznej firm oraz zmiany w sposobie organizacji działalności B+R w firmach⁵⁰. Poza tym uwzględnić należy ograniczenia wynikające z ochrony praw własności intelektualnej i przemysłowej.

Podsumowując można stwierdzić, że otwarta innowacyjność to opieranie się przez firmę nie tylko na zasobach wewnętrznych, ale także szukanie innowacyjnych rozwiązań w otoczeniu. Własne zasoby nie gwarantują już bowiem utrzymania przewagi konkurencyjnej firm.

User-Driven Innovation

U podstaw koncepcji *User-Driven Innovation* leży przekonanie, że konsumenci coraz mniej są zainteresowani dostępną ofertą handlową, a coraz częściej sami uczestniczą w procesie kreowania i rozwoju pomysłów, które chcieliby później nabyć. Czy to w formie produktu, czy też usługi. W tym znaczeniu koncepcja UDI to element i następstwo ewolucji modeli innowacji, o których mowa była wcześniej.

User-Driven Innovation opiera się na lepszym zrozumieniu i poznaniu jawnych oraz ukrytych wymagań, potrzeb lub oczekiwań konsumentów, poprzez wykorzystanie informacji płynących od konsumentów, a także bardzo często przez wykorzystanie ich pomysłów i gotowych rozwiązań⁵¹. Jest więc to proces wykorzystania wiedzy użytkowników w celu rozwijania nowych produktów, usług oraz koncepcji, bazujący na zrozumieniu potrzeb użytkowników. Dodatkowo przewiduje on systematyczne zaangażowanie użytkowników w proces rozwoju przedsiębiorstwa.

Motorem podejścia do innowacji jest w tej koncepcji klient, jego potrzeby i nowe pomysły. Z kolei dla firm dostrzeganie potrzeb konsumentów determinuje drogę do lepszego zrozumienia i poszukiwania nowych rozwiązań, które odpowiadają na wymagania konsumenta. Warto zaznaczyć, że nie tylko konsument indywidualny może być źródłem pomysłów i tzw. użytkownikiem. Do tej grupy zaliczyć można także inne przedsiębiorstwa i instytucje.

⁵⁰ Rządca R., *Organizacje badawczo-rozwojowe i ich otoczenie – przykład SAIT*, Master of Business Administration, Akademia Leona Koźmińskiego, nr 1(102), Warszawa, 2010.

⁵¹ Nordic Council of Ministers, *Understanding User-Driven Innovation*, NORDEN, Copenhagen, 2006.

W koncepcji UDI wyróżnia się dwa teoretyczne podejścia stosowane w procesie innowacyjnym, które odróżniają je od standardowego podejścia, jakim jest rozwój produktów lub procesów za pomocą tradycyjnych narzędzi marketingowych. Wyodrębnienie w metodzie UDI dwóch odmiennych pozycji konsumenta ma swój początek w badaniach Hippela, Browna i Kelley'ego, na podstawie których wyodrębniono następujące rodzaje UDI⁵²:

- UDI – Głos Konsumenta charakteryzuje się przede wszystkim skoncentrowaniem na identyfikacji ukrytych potrzeb konsumentów w celu poprawy, ulepszenia kształtu, wyglądu lub innych elementów produktu, które już istnieją na rynku.
- UDI – Przewodnictwo Konsumenta charakteryzuje przede wszystkim poszukiwanie, identyfikacja oraz rozwój nowych rozwiązań, które pochodzą od konsumentów.

Różne perspektywy podejścia do innowacji prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Perspektywy innowacji.

Nazwa	Metoda „tradycyjna”	Metoda User-Driven Innovation			
		Głos Konsumenta		Przewodnictwo konsumenta	
Miejsce innowacji	W firmie	W firmie (wsparcie firm konsultingowych)		Na zewnątrz	
Cel procesu	Identyfikacja potrzeb konsumentów	Identyfikacja potrzeb konsumentów		Identyfikacja rozwiązań	
Charakterystyka	Rozwój produktu za pomocą metod marketingowych	Głos Konsumenta		Przewodnictwo konsumenta	
Metody/ procesy	Segmentacja, statystyka (badania ankietowe konsumentów pod kątem ich potrzeb) - prototypy - testy	Koncentracja na produkcie: – obserwacja i identyfikacja potrzeb konsumenta – burza mózgów – prototypy i rozwiązania – regularne testowanie i wdrażanie	Podejście strategiczne (organizacja pracy przy użyciu nowych sposobów): – dostarczenie nowych doświadczeń klientom oraz pracownikom – rozwój infrastruktury i możliwości do podnoszenia kultury innowacji	Współpraca z konsumentem nad nowymi pomysłami: – tworzenie platformy rozwoju produktu-usługi – rozwój firmy i zainicjowanie procesu współpracy nad lepszymi rozwiązaniami	Poszukiwanie liderów innowacji lub identyfikacja liderów: – na zewnątrz – do przygotowywania prototypów i testowania oraz kreowania rozwiązań
Przykłady		P&G, HP	Intel, Electrolux	Adidas, Lego	Mircorost, 3M

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Nordic Council of Ministers, *Understanding User-Driven Innovation*, NORDEN, Copenhagen, 2006.

Różnice pomiędzy wymienionymi rodzajami UDI dotyczą przede wszystkim miejsca powstawania innowacji oraz cel procesu innowacyjnego w firmie. Podczas gdy w metodzie User-Driven Innovation – Głos Konsumenta celem jest identyfikacja potrzeb konsumenta, to w metodzie User-Driven Innovation – Przewodnictwo Konsumenta, jest to identyfikacja rozwiązań, których autorami są aktywnie uczestniczący w tym procesie konsumenci.

Również odmienne jest dla tych metod miejsce powstawania innowacji – w metodzie UDI – Przewodnictwo Konsumenta innowacje kreowane są na zewnątrz firmy.

Różnice pomiędzy UDI a tradycyjnym podejściem do innowacji dotyczą wielu obszarów, w tym między innymi różnią się takimi elementami jak:

- produkowanie tego, co się sprzedaje, a nie sprzedawanie tego, co jest już wyprodukowane,
- inwestowanie w umiejętności, zasoby w celu lepszego zrozumienia konsumentów i ich potrzeb (jawnych i ukrytych),
- używanie różnorodnych narzędzi i metod w procesie innowacyjnym – kombinacje nie tylko technicznych i biznesowych narzędzi, ale także włączenie w proces innowacyjny fachowej wiedzy i kompetencji innych użytkowników,
- bardziej bezpośrednie obejmowanie konsumentów procesem innowacji – przez obserwację procesów i współuczestnictwo w tworzeniu innowacji⁵³.

Patrząc całościowo na proces funkcjonowania firmy, działalność innowacyjna przedsiębiorstwa oparta o koncepcję User-Driven Innovation to proces, który wymaga od przedsiębiorstwa:

- obserwacji konsumentów,
- kreowania nowych pomysłów,
- nowych zdolności i możliwości technologicznych,
- oszacowania możliwości rynkowych,
- zaprojektowania strategii innowacji,
- wdrożenia⁵⁴.

Najważniejszym elementem podejścia *User-Driven Innovation* jest systematyczna **obserwacja klienta**. Przy czym należy podkreślić, że ostatecznym użytkownikiem innowacji może być zarówno indywidualny klient, jak również inne przedsiębiorstwa. Efektem obserwacji może być dialog pomiędzy firmą a klientem lub pomiędzy firmą a innymi podmiotami rynku, którego efektem będzie rozwój innowacyjnych wyrobów i usług.

Na tym etapie niezwykle istotnym elementem jest odróżnienie rozpoznanych potrzeb konsumentów od potrzeb nierozpoznanych (ukrytych). Brak świadomości nierozpoznanych potrzeb konsumentów może spowodować, że w czasach nasilonej konkurencji, postępu technicznego i rosnących oczekiwań klientów firma może z dnia na dzień stracić swoją przewagę konkurencyjną.

Do rozpoznawania potrzeb klientów można użyć takich metod jak: analizowanie przeżyć konsumentów, wywiady pogłębione, czy organizowanie grup focusowych, ale aby odkodować ukryte potrzeby, nierzadko należy korzystać z wiedzy ekspertów z zakresu antropologii, etnologii, socjologii, czy psychologii. Wynika to z tego, że dużą rolę przypisuje się socjologiczno-ekonomicznym aspektom podejmowania decyzji przez klientów, które są uzależnione od różnych czynników, m.in. od poziomu życia, warunków życia, trendów

⁵³ Warzybok B., Górzyński M., Pander W., *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, Ministerstwo Gospodarki, 2008.

⁵⁴ Rosted J., *User-Driven innovation. Results and recommendations*, FORA, Copenhagen, 2005.

kulturowych, stylu życia, itp. Rozpoznanie potrzeb klientów uwarunkowane jest również zakresem wdrażanych innowacji.

Kolejnym krokiem jest **projektowanie możliwych rozwiązań**, które byłyby w stanie zaspokoić nowe, poznane potrzeby klienta. Kreatywność i poszukiwanie nowych rozwiązań są na tym etapie kluczowymi obszarami działań w ramach firmy. Nowe pomysły i idee mogą dotyczyć rozwoju produktów, procesów, działalności marketingowej, struktur organizacyjnych lub być kombinacją tych elementów. Realizacja działań polegających na projektowaniu rozwiązań stanowi wyzwanie dla pracowników firmy, w tym przede wszystkim ich kompetencji oraz kreatywności – projektowanie nowych rozwiązań bazuje na wiedzy, umiejętnościach i wewnętrznym nastawieniu pracowników danego przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednocześnie, że z tego etapu są wyłączeni klienci, którzy mogą być aktywnymi uczestnikami procesu na tym etapie – w tym przede wszystkim poprzez wspomaganie prac zespołu, stanowiąc jednocześnie cenne źródło nowej wiedzy dla pracowników firmy.

W dalszych działaniach przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na oszacowaniu i **analizie potencjału technologicznego i możliwości produkcyjnych** oraz wstępnym szacowaniu kosztu wprowadzanych innowacji (a w rezultacie oszacowania ostatecznej ceny za przygotowany produkt). Jest to niezwykle istotny element procesu. To etap, w którym możliwa jest rezygnacja z podjętych wcześniej działań.

Kolejny krok, to **oszacowanie chłonności rynku**, co wymaga przeprowadzenia zaawansowanych analiz rynkowych i marketingowych. Dlatego dodatkowo należy również uwzględnić tutaj koszty związane ze wsparciem marketingowym i promocyjnym wprowadzenia nowych produktów na rynek. Niestety w praktyce zdarza się, że przedsiębiorstwo analizujące na tym etapie koszty uzyskania wiarygodnych i wysokiej jakości informacji rynkowych, koszty wdrożenia produktu oraz koszty marketingowe w zestawieniu z analizą rynkową popytu, nie posiada wystarczającego potencjału ekonomiczno-finansowego, który pozwoliłby na zrealizowanie nowych pomysłów.

Realizacja powyższych etapów będzie miała sens jedynie w przypadku, gdy nowe rozwiązania **wkomponują się w strategię przedsiębiorstwa**. Należy bowiem liczyć się z tym, iż identyfikacja potrzeb konsumentów, poszukiwanie ukrytych potrzeb, przygotowanie i projektowanie nowych rozwiązań, praca nad nowymi pomysłami i nowymi sposobami produkcji czy zmiana technologii wymaga czasu. Warto zastanowić się przed rozpoczęciem procesu wdrażania innowacji tą metodą, czy poszukiwanie oczekiwanego rezultatu jest zgodne lub pasuje do strategii przedsiębiorstwa. Świadomość planowania i adekwatność nowych rozwiązań do działalności rynkowej przedsiębiorstwa jest jednym z ważniejszych kluczy do jego sukcesu rynkowego, a co za tym idzie, również komercyjnego.

Ostatnim elementem procesu praktycznego wykorzystania UDI w przedsiębiorstwie jest **wdrażanie**. Realizacja tego etapu następuje poprzez wprowadzenie nowego produktu lub usługi na rynek. Należy jednak podkreślić, że jest to stan przejściowy, gdyż w dalszym ciągu konieczne jest monitorowanie popytu i oceny użyteczności produktu przez konsumentów. Albowiem ocena zachowań konsumenta na rynku oraz przydatności i użytecz-

ności danego wyrobu czy usługi pozwala na wyciąganie nowych wniosków, które mogą być przydatne do kreowania kolejnych nowych pomysłów lub ulepszenia istniejących.

Analizując powyższy łańcuch tworzenia innowacji należy odnotować, że proces ten powinien mieć charakter cykliczny, co wynika z nieustannego dążenia do doskonalenia nowych produktów lub usług, a jednocześnie oceny efektów i rezultatów płynących z wdrożenia i realizacji nowego pomysłu czy rozwiązania.

Design Thinking

Koncepcja *Design Thinking*, podobnie jak *User-Driven Innovation*, to stosunkowo nowa koncepcja na gruncie nauk ekonomicznych, ale również innych dziedzin nauki. W literaturze przedmiotu funkcjonuje kilka ujęć i spojrzeń na *Design Thinking*. Jednym z nich jest ujęcie, według którego jest to podejście, które wykorzystuje wrażliwość projektanta i jego metod pracy, łączy potrzeby i pragnienia ludzi z tym, co jest technologicznie wykonalne, tworząc strategię, która realizuje wartości istotne dla klienta, oraz kreuje nowe szanse rynkowe⁵⁵. Według Browna *Design Thinking*, to dyscyplina, która korzysta ze zdrowego rozsądku i metod projektantów, aby zaspokoić potrzeby ludzi za pomocą tego, co jest technologicznie możliwe i co rozsądna strategia biznesowa może zmienić w wartość dla klienta i szansę rynkową. Dzięki niej można stworzyć nowatorski produkt, usługę, poprawić proces obsługi klienta lub opracować nowe sposoby komunikacji z konsumentami⁵⁶.

Inna definicja tej koncepcji stanowi, iż jest to zaangażowanie metod obserwacji, etnografii, słuchania, patrzenia i obserwowania w celu zrozumienia potrzeb ludzkich⁵⁷. Jednocześnie wymagana jest tutaj zdolność do łączenia empatii, kreatywności i racjonalności z potrzebami użytkownika w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Zdaniem Martina⁵⁸, *Design Thinking* jest to umiejętność wykorzystania sprzecznych pomysłów w celu tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Jeśli pod uwagę weźmiemy *design*, to powinien oznaczać on łączenie atrakcyjności (czyli potoczne rozumienie *designu* jako wyglądu, mody, ładnego kształtu) z możliwościami technicznego wykonania i opłacalnością produktu.

Proces ten nie jest substytutem dla profesjonalnego projektowania lub sztuki i rzemiosła w zakresie projektowania, lecz raczej zmierza w kierunku innowacji i umożliwiania ich tworzenia. Jest to proces twórczy polegający na „budowaniu” pomysłów, a poruszanie się w tej metodologii eliminuje strach przed porażką i zachęca do dołożenia maksymalnych starań w proces tworzenia innowacji (od etapu pomysłu do fazy wdrożenia prototypu do produkcji).

W ujęciu kształtowania strategii firmy *Design Thinking* to proces, który jest zorientowany na człowieka i opiera się na obserwacji, współpracy, szybkiej nauce, wizualizacji pomysłów,

⁵⁵ Brown T., *Design Thinking*, Harvard Business Press, 2008.

⁵⁶ Tamże.

⁵⁷ Lockwood T., *Design Thinking, Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, New York, 2010.

⁵⁸ Martin R., *The design of business*, Harvard Business Press, 2009.

szybkim prototypowaniu, przy jednoczesnym wykorzystaniu analizy biznesowej. Konsekwencją stosowania tego podejścia jest konieczność wprowadzania zmian w firmie, jej procesach wewnętrznych oraz normach kulturowych w przedsiębiorstwach. Dotyczy to w szczególności kreatywnego rozwiązywania problemów.

Open knowledge

Idea otwartej wiedzy (określanej też jako otwarta nauka lub nauka o otwartym kodzie źródłowym) pojawiła się na fali rozwoju ruchu *open access*. Podczas gdy *open access* koncentruje się na otwartym dostępie do publikacji naukowych, *open knowledge* sięga dalej, wnosząc że całokształt dorobku naukowego powinien być otwarty i dostępny dla wszystkich zainteresowanych⁵⁹. Tak więc zgodnie z ideą otwartej nauki, wiedza powinna być traktowana jako dobro wspólne. Wśród innych założeń otwartej nauki można wymienić⁶⁰:

- powstawanie nowych „społeczności wiedzy” wokół dostępnych treści;
- otwartość i przejrzystość oraz rozszerzone miary dokonań naukowych;
- dynamiczny proces komunikacji naukowej, traktujący publikację jako proces, a nie produkt.

Dotychczas nie została sformułowana precyzyjna definicja otwartej wiedzy, jednakże można przyjąć, że w ramach tego terminu mieszczą się „wszelkie próby stosowania otwartych modeli produkcji i dystrybucji treści w sferze nauki”⁶¹. Można jednakże podać pewne zasady otwartej nauki, które zostały sformułowane przez badaczy w ramach projektu Science Commons⁶²:

1. otwarty dostęp do treści – swobodny i darmowy dostęp do publikacji naukowych zgodny z modelem *open access*;
2. otwarty dostęp do narzędzi – zapewnienie dostępu do wszystkich materiałów umożliwiających powtórzenie danego badania;
3. otwarty dostęp do danych – dostęp do surowych danych wykorzystywanych w innych badaniach oraz możliwość swobodnego rozprowadzania, kopiowania, formatowania i łączenia tych danych w innych badaniach;
4. otwarta cyberinfrastruktura – stworzenie otwartej, publicznej infrastruktury pozwalającej na przechowywanie, przeszukiwanie i łączenie danych z różnych źródeł.

Wdrażanie idei otwartej nauki może odbywać się poprzez różne działania np. tworzenie i rozbudowę narzędzi, zwiększanie dostępności zasobów naukowych, promowanie otwartych form dystrybucji wiedzy, wprowadzanie rozwiązań systemowych na rzecz otwartej nauki⁶³. Z pewnością coraz popularniejszym kanałem dystrybucji wiedzy staje się Internet. Już teraz wiele czasopism dostępnych jest w wersji elektronicznej, tworzone są wirtualne biblioteki i repozytoria. Jednak poza odpowiednimi narzędziami i infrastrukturą, niezbęd-

⁵⁹ Hofmokl J., Tarkowski A., Bednarek-Michalska B., Siewicz K., Szprot J., *Przewodnik po otwartej nauce*, ICM UW, Warszawa, 2009.

⁶⁰ <http://otwartanauka.pl/co-to-jest-otwarta-nauka/>.

⁶¹ Hofmokl J., Tarkowski A., Bednarek-Michalska B., Siewicz K., Szprot J., *op. cit.*

⁶² Science Commons, *Principles for Open Science*, za: Hofmokl J., Tarkowski A., Bednarek-Michalska B., Siewicz K., Szprot J., *Przewodnik po otwartej nauce*, ICM UW, Warszawa, 2009.

⁶³ <http://otwartanauka.pl/co-to-jest-otwarta-nauka/>.

na jest zmiana mentalności środowiska naukowego, które powinno charakteryzować się otwartością i chęcią dzielenia się wiedzą.

Funkcjonowanie modelu otwartej nauki w Polsce jest bardzo ograniczone. Jak wskazują autorzy „Przewodnika po otwartej nauce”⁶⁴, największe polskie uczelnie udostępniają elektroniczne zbiory czasopism zagranicznych, jednak ciągle brakuje podobnego rozwiązania dla polskich publikacji. Niewystarczająca jest także liczba czasopism otwartych. Ciągle brakuje także ogólnokrajowej infrastruktury, pozwalającej na gromadzenie i udostępnianie publikacji. Dla zaistnienia modelu otwartej wiedzy konieczne jest współdziałanie wszystkich środowisk zaangażowanych w procesy edukacyjne i badawcze. W szczególności należy zacząć od konsekwentnej polityki państwowej oraz polityki poszczególnych szkół wyższych. Tylko dostępność polskich prac naukowych w internecie może zapobiec pogłębianiu się dystansu między polską i zagraniczną sferą nauki i edukacji.

2.2.3 Nowe ujęcia na gruncie nauk socjologicznych

Ekonomia daru

Na gruncie nauk społecznych pojawiła się w ostatniej dekadzie koncepcja teoretyczna ekonomii daru (*gift economy*). Koncepcja ta opisuje gospodarkę, w której wartościowe towary i usługi są regularnie wytwarzane na rzecz społeczności bez wyraźnego aspektu wynagrodzenia. Zgodnie z tym, ludzie dobrowolnie przekazują dobra na rzecz społeczności, czerpiąc przy tym korzyści indywidualne, a nie materialne. Powstają dzięki temu sieci kooperacji i zależności opierające się na aktywności jednostek, zobowiązaniu wobec wspólnoty oraz więziach personalnych⁶⁵.

Ekonomia daru była głównie podejmowana przez antropologów oraz socjologów. Ci pierwsi, w odniesieniu do społeczeństw pierwotnych wskazują, że wymiana darów jest częścią systemu społecznego i wpływa na takie aspekty życia społecznego jak: ekonomia, prawo, polityka, religia⁶⁶. Socjologowie ponadto zaznaczają, że relacje wymiany darów odzwierciedlają przemiany ekonomiczne czy demograficzne oraz relacje w społeczeństwie (np. między płciami czy między pokoleniami)⁶⁷.

Interakcje oparte na darach są też znacząco inne niż te bazujące na wymianie towarowej. Przede wszystkim ekonomia daru skupia się na wspólnotce, a nie jednostce, bowiem największe znaczenie odgrywają tutaj powiązania i relacje między ludźmi. Aby utrzymać wspólnotę, ludzie dobrowolnie i bez gwarancji odwajemnienia przekazują dobra czy

⁶⁴ Hofmokl J., Tarkowski A., Bednarek-Michalska B., Siewicz K., Szprot J., *Przewodnik po otwartej nauce*, ICM UW, Warszawa, 2009.

⁶⁵ Bollier D., *Public Assets, Private Profits. Reclaiming the American Commons in an Age of Market Enclosure*, Washington, DC, New America Foundation, za: Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2009.

⁶⁶ Giesler M., *Consumer Gift Systems*, Journal of Consumer Research, Vol. 33, September 2006.

⁶⁷ Cheal D., *The Gift Economy*, Routledge, New York, 1988.

usług⁶⁸. Ekonomia daru jest o tyle istotna, że stanowi niejako podstawę teorii społecznej solidarności, stanowiącą o porzuceniu interesu jednostki dla dobra ogółu, co pozwala na utrzymanie witalności i identyfikacji danej społeczności. Tak więc dar niesie za sobą nie tyle zysk (jak kapitał), ale wzrost przekładający się na całą społeczność. Należy także zaznaczyć, że przy wymianie darów istotne jest odwzajemnianie i powtarzanie wymiany. Jeśli zaistnieją te czynniki, możliwe jest długotrwałe utrzymywanie relacji. Ponadto, relacje przynoszą tym większy wzrost im dłużej trwają⁶⁹.

Mimo że zasady rynkowe stoją w sprzeczności z ekonomią daru, to można znaleźć współczesne przykłady relacji opartych na wymianie darów. Jednym z nich może być społeczność naukowa. Jako że rozwój nauki może dokonywać się tylko dzięki ciągłej wymianie i uzupełnianiu wiedzy, naukowcy stale prowadzą ze sobą dialog, umożliwiając wymianę doświadczeń. Wszelkie prace naukowe są dostępne dla szerokiego grona osób, gdyż istotne jest pozyskiwanie jak największej liczby komentarzy i opinii. Tak więc w tym sensie, myśl naukowa stanowi formę daru (a nie jest towarem)⁷⁰.

Warto również spojrzeć na ekonomię daru w kontekście możliwości jakie stwarza Internet. Pewne elementy kultury daru można zauważyć w przypadku oprogramowania typu *open source*. Idea otwartego oprogramowania bazuje na darmowym udostępnianiu oprogramowania wszystkim zainteresowanym osobom oraz na możliwości jego ciągłej modyfikacji dzięki pracy licznej społeczności. W tym kontekście, ważna jest wiedza, doświadczenie i wymiana informacji dla osiągnięcia pewnego wspólnego celu jakim jest ulepszanie oprogramowania. Członkowie tej grupy, dzięki własnemu wkładowi w rozwój oprogramowania, mogą zdobyć prestiż i poważanie wśród innych osób. Można powiedzieć, że w tej sytuacji występuje wymiana darów⁷¹.

Innym przykładem jest Wikipedia, czyli wirtualna encyklopedia tworzona przez użytkowników. Osoby, zamieszczające tam swoje artykuły nie otrzymują za to wynagrodzenia, a kierują się poczuciem, że przyniesie to korzyść dla ogółu użytkowników Internetu (w tym także dla nich samych, gdyż korzystają z zasobów udostępnionych przez inne osoby). Dzięki temu systemowi wzajemnej wymiany Wikipedia stała się szerokim i dość wiarygodnym źródłem wiedzy. Na podobnych zasadach działa wiele forów internetowych, gdzie ludzie dzielą się różnymi informacjami, nie oczekując w zamian za to określonego wynagrodzenia. Z kolei M. Giesler w jednej ze swoich prac⁷², ukazał aplikację Napster jako przykład funkcjonowania ekonomii daru. Napster powstał w 1999 r. z inicjatywy 19-letniego studenta i był pierwszym serwisem umożliwiającym wyszukiwanie, zakup i pobieranie plików mp3, które były udostępniane przez użytkowników serwisu. Dzięki temu baza dostępnych plików była bardzo obszerna. Serwis został zamknięty w 2011 r. ze względu na liczne procesy w związku z naruszaniem praw autorskich. Jednakże sukces (w najlepszym okresie z Napstera korzy-

⁶⁸ Bollier D., *Public Assets, Private Profits. Reclaiming the American Commons in an Age of Market Enclosure*, Washington, DC, New America Foundation, za: Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2009.

⁶⁹ Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2009.

⁷⁰ Tamże.

⁷¹ Tamże.

⁷² Giesler M., *Consumer Gift Systems*, Journal of Consumer Research, Vol. 33, September 2006.

stało 25 mln osób) przedsięwzięcia wskazuje, że użytkownicy Internetu potrafią działać na rzecz dobra wspólnego.

Giesler opisał funkcjonowanie serwisu w kategoriach ekonomii daru, a mianowicie wskazał na trzy istotne elementy: podziały społeczne, zasady wymiany (wzajemności), system reprezentacji. Społeczność Napstera była zamknięta i wyraźnie odróżniała się od osób z niego nie korzystających. Użytkownicy podkreślali, że traktują dostęp do muzyki w kategoriach daru, a nie jako własność – nie są posiadaczami muzyki i nie płacili za nią. Jako, że jednocześnie wielu użytkowników mogło korzystać z tych samych zasobów, muzyka była uważana za dobro wspólne, a system za taki, w którym każdy może skorzystać z zasobów całej społeczności. Co do drugiej kategorii, czyli zasad wymiany, system Napstera opierał się na solidarności użytkowników, którzy czuli, że w zamian za korzystanie z zasobów serwisu, powinni wnieść też swój wkład (m.in. wzbogacić serwis o własną muzykę). Dzięki tym zasadom, cały system działał sprawnie, a osoby, które nie dzieliły się z innymi swoją muzyką, a korzystały z zasobów, miały niższy status w społeczności. Nawiązuje to do trzeciego elementu czyli systemu symbolicznej reprezentacji i prestiżu wśród członków społeczności. Najbardziej aktywni użytkownicy, np. interesujący się danym rodzajem muzyki i dodający dużo zasobów, uchodzili za znawców oraz stawali się osobami o wyższym statusie w społeczności. Co więcej, takich użytkowników wyróżniała budowa szerokiej sieci kontaktów i dzielenie się wiedzą z innymi użytkownikami. Autorytet tych osób wiązał się nie tylko z samym dostarczaniem plików, ale także z wiedzą i zaangażowaniem w rozwój społeczności.

Koncepcja znajduje swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu technologii informacyjnych (np. oprogramowanie open source), czy też na gruncie transportu (bezpłatne serwisy www świadczące usługi informacyjne dla mieszkańców przedmieść, z zakresu wspólnego transportu).

2.2.4 Podsumowanie

Podsumowując przedstawione wyżej koncepcje i trendy wspierania innowacji i innowacyjności, należy przede wszystkim zauważyć, że zmienia się na naszych oczach rozumienie innowacji. Innowacje tworzone w zaciszu laboratoriów firm – model do niedawna dominujący – zostały zastąpione przez innowacje tworzone w otoczeniu przedsiębiorstw, w tym przez klientów. Szukając cech wspólnych omówionych podejść do tworzenia innowacji, z perspektywy przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na:

- otwarty charakter innowacji – tworzy się je równie często wewnątrz firmy co pochodzą one z otoczenia;
- źródłem wiedzy dla firmy są nie tylko pracownicy, ale również otoczenie – instytucje, inne firmy, eksperci, sfera B+R;
- istotne znaczenie odgrywają procesy dyfuzji wiedzy i technologii;
- następuje włączenie klientów do procesu produkcji dóbr i usług.

Innowacje popytowe, a w szczególności opisane wyżej koncepcje i trendy, znalazły odzwierciedlenie na gruncie nauk o marketingu, nauk o zarządzaniu, ekonomii, a także socjologii. Obok wielu różnic w podejściach autorów rozważających zagadnienia, poruszają oni wiele wątków wspólnych, wśród których na plan pierwszy wysuwa się rola użytkowników

(klientów) i ich zaangażowanie w rozwój nowych produktów, usług, czy tworzenie nowych rozwiązań. Z kolei podobieństwa widoczne są w szczególności w odniesieniu do koncepcji funkcjonujących na gruncie różnych dziedzin nauki (np. orientacja marketingowa przedsiębiorstwa versus *Głos konsumenta* w podejściu UDI).

Niektóre spośród koncepcji zostały opisane szerzej, inne są przejawem obserwacji autorów i być może nie zostaną szerzej zauważone w literaturze, nie mniej jednak wnoszą wkład w rozumienie procesów tworzenia innowacji popytowych, i jako takie powinny być przedmiotem dalszych analiz.

2.3 Korzyści i bariery dla firm związane z wdrażaniem innowacji popytowych

Postępujący proces globalizacji w gospodarce stawia nowe wyzwania przedsiębiorstwom, zmuszając je do niekonwencjonalnych i innowacyjnych działań. Postawienie na innowacyjność jest podstawowym sposobem, pozwalającym na utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na bardzo dynamicznym, nieprzewidywalnym rynku. Firmy innowacyjne charakteryzuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz. W trosce o rozwój, firma innowacyjna dba o wysoką kreatywność i zdobycie przywództwa technologicznego. Niewątpliwie można wyznaczyć podstawowe cechy, które charakteryzują firmę innowacyjną. Zdaniem Sosnowskiej do najważniejszych cech przedsiębiorstwa innowacyjnego należy zaliczyć⁷³:

- umiejętność wykorzystywania innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, opartej o kluczowe kompetencje,
- zdolność przewidywania przyszłości i perspektywiczne myślenie,
- stały kontakt z klientami przedsiębiorstwa celem poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- posiadanie zespołu twórców, innowatorów gwarantujących wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstwa,
- ciągle pozyskiwanie nowych informacji z otoczenia,
- elastyczność działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków otoczenia.

Z charakterystyki tej wynika, iż innowacje stanowią rezultat złożonych interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem. Jednym z kluczowych działań proinnowacyjnych wykraczających poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa jest zastosowanie popytowego podejścia do tworzenia innowacji, a więc tworzenie innowacji z perspektywy klienta.

Tworzenie innowacji z perspektywy klienta, a więc inwestycje w klienta, powodują że innowacje przynoszą obustronne korzyści, zarówno dla innowatora, jak i klienta. Przedsiębiorstwo przede wszystkim zyskuje pewnego odbiorcę, zyskuje informacje oraz pozytywne odczucia, co przekłada się na wzrost wartości klienta dla firmy. Klienci zaś otrzymują ofertę maksymalnie pasującą do ich potrzeb, a więc te wartości, których oczekiwali i które współ-

nie tworzyli⁷⁴. Przedsiębiorstwa otrzymują także nowe narzędzie walki konkurencyjnej oraz tworzy warunki ograniczenia dla przedsiębiorstwa ryzyka, że jego innowacja nie znajdzie nabywcy i nie odniesie sukcesu na rynku.

Popytowe podejście do tworzenia innowacji, od podejścia tradycyjnego, podaźowego wyróżnia: lepsze zrozumienie klientów, ich potrzeb i oczekiwań oraz bezpośrednie włączanie klientów w proces innowacji poprzez uczestniczenie i współtworzenie innowacji, co w konsekwencji prowadzi do oferowania innowacyjnych produktów, na które jest popyt rynkowy. Można zidentyfikować wiele korzyści wynikających z popytowego podejścia do tworzenia innowacji, wśród nich można wyróżnić korzyści dotyczące samych przedsiębiorstw (innowatorów), jak również korzyści dotyczące konsumentów.

Dla przedsiębiorstw najważniejszymi korzyściami wynikającymi ze stosowania popytowego podejścia do tworzenia innowacji są:

- szybszy rozwój przedsiębiorstwa (budowanie przewagi konkurencyjnej),
- wzrost przychodów ze sprzedaży oraz niższe koszty wprowadzania na rynek produktów i usług innowacyjnych (aspekt ekonomiczny),
- zmiany organizacyjno-marketingowe w firmie (nowy model biznesowy),
- lepsza komunikacja z konsumentem (dodatkowe źródło informacji zwrotnej),
- lepsze rozumienie potrzeb i wartości klientów,
- identyfikowanie się konsumenta z danym produktem lub usługą, poprzez jego aktywne uczestnictwo w tworzeniu nowego rozwiązania,
- wykorzystywanie zewnętrznych i wewnętrznych pomysłów (zwłaszcza w dziedzinach gospodarki, w których brakuje pomysłów na nowe produkty),
- budowanie strategii firmy w oparciu o model *open innovation*,
- systematyczne podejście do pozyskiwania specjalistycznej wiedzy i doświadczeń.

Jednocześnie warto zauważyć, że sam proces wdrażania popytowego podejścia do tworzenia innowacji może napotykać liczne bariery (społeczne, finansowe, ekonomiczne, prawne, itp.) zarówno na etapie rozpoznania potrzeb i oczekiwań konsumentów, kreowania nowych pomysłów i projektowania nowych rozwiązań, sprawdzania zdolności oraz możliwości technicznych i technologicznych, jak i na etapie szacowania możliwości rynkowych oraz we wdrażaniu. Najważniejsze bariery we wdrażaniu popytowego podejścia do innowacji w przedsiębiorstwach to przede wszystkim⁷⁵:

- brak możliwości dotarcia do ukrytych potrzeb i oczekiwań klientów lub brak świadomości o nich,
- niewłaściwe instrumenty i narzędzia pozyskiwania informacji skutkujące niewłaściwym rozpoznaniem potrzeb i oczekiwań konsumentów,
- brak wiedzy o istniejących rozwiązaniach i możliwościach,
- brak świadomości o korzyściach płynących z wdrażania podejścia popytowego,
- niechęć organizacji i osób do zmian,
- brak współpracy ze środowiskiem (instytucjami, organizacjami, uczelniami),

⁷⁴ Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

⁷⁵ Warzybok B., Górzynski M., Pander W., *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, Ministerstwo Gospodarki, 2008.

- brak możliwości ekonomicznych,
- niszowy charakter wielu nowych koncepcji produktów i usług,
- opory przed wdrożeniem strategii opartej na czynnikach zewnętrznych.

Z kolei dla konsumentów popytowe podejście do innowacji oznacza lepsze dopasowanie rynkowej oferty produktów i usług do ich potrzeb, większą użyteczność oferowanych produktów oraz większą indywidualizację oferty.

Patrząc szerzej, na drodze firm do wdrażania innowacji popytowych może pojawić się wiele barier, szczególnie trudnych do przezwyciężenia dla firm małych. Do ogólnych i szeroko pojmowanych barier innowacji popytowych w przedsiębiorstwach można zaliczyć: nieufność klientów i partnerów, brak chęci nawiązywania współpracy z innymi firmami i sferą nauki oraz brak wystarczającej wiedzy w zakresie innowacji. Innowacjom nie sprzyjają także niedostateczne rozwiązania prawne dotyczące ochrony własności intelektualnej. Wpływ wywiera także sytuacja ekonomiczna kraju – w okresach złej koniunktury firmy zwykle skupiają się na przetrwaniu, a nie na inwestowaniu w innowacje.

W kontekście koncepcji *open innovation* bariery innowacji mogą dotyczyć kontaktów firmy z otoczeniem. Szczególnie dla przedsiębiorstw sektora MSP pozyskiwanie zewnętrznej wiedzy oraz współpraca powinny mieć duże znaczenie. Jednak nawiązywanie i podtrzymywanie efektywnej współpracy utrudniają: niechęć do zmian, niedostrzeganie korzyści ze współpracy, niski poziom zaufania, brak zainteresowania współpracą, niepełna wiedza na temat nawiązywania kontaktów biznesowych, brak umiejętności określania swoich potrzeb w zakresie współpracy. Trudności te powodują, że wprowadzanie innowacji jest realizowane przez firmy samodzielnie, własnym nakładem, co często przekłada się na mniejszą skalę podejmowanych inicjatyw.

Niska skłonność do podejmowania działalności innowacyjnej wiąże się również z problemami pojawiającymi się wewnątrz firmy. Najczęściej wymienianą barierą jest brak odpowiednich zasobów, szczególnie tych finansowych – działania innowacyjne są uważane bowiem za bardzo kosztowne⁷⁶. Bariery stanowi nie tylko niedostatek środków, ale także utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Orientacja na klienta przynosi wymierne korzyści w długiej perspektywie czasu, choć w perspektywie krótkoterminowej może zwiększać koszty prowadzenia działalności. Dotyczyć będzie to w szczególności firm małych, dla których podejmowanie dodatkowych aktywności, nieprzynoszących bezpośrednich zysków, będzie niezwykle trudne. W tym kontekście problemem, który może pojawić się w przypadku firm będzie problem ponoszenia kosztów prowadzenia badań mających na celu pozyskanie wiedzy na temat opinii, rezultatów i zadań, realizowanych i osiągniętych przez klientów. Istotny jest także brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach do prowadzenia działalności ukierunkowanej na pozyskiwanie wiedzy od konsumentów, a więc pewne bariery o charakterze społecznym. Pracownicy oprócz posiadania niezbędnych umiejętności, powinni być skłonni do ciągłego doszkalania się i dążenia do pogłębiania swojej wiedzy. Przyczyną wielu niepowodzeń w zakresie wdrażania nowych produktów lub usług z wykorzystaniem innowacji popytowych może być także niezdol-

ność firmy do zbierania informacji od klientów. Problem ten w równym stopniu dotyczyć będzie branż usługowych, jak i branż produkcyjnych.

Z perspektywy marketingu przy wdrażaniu innowacji popytowych istotne jest budowanie relacji z klientami chętnymi do przekazywania firmom swoich problemów, oczekiwań, a także opinii o dotychczasowych ofertach, które mogą stanowić podstawę innowacji. Relacje z klientami stanowią różne formy aktywów, na które składają się⁷⁷:

- znaczące skrócenie czasu wprowadzania innowacji,
- ograniczanie kosztów pozyskiwania klientów dla innowacji,
- bardziej precyzyjne dostosowanie oferty wartości do indywidualnych potrzeb klientów,
- poprawa wskaźnika akceptowalności oferty wartości innowacji wśród klientów,
- znajomość marki przez klientów może prowadzić do efektu skali w działaniach marketingowych,
- lepsza pozycja firmy w łańcuchach wartości, wynikająca z lepszego rozpoznania i dostępu do klientów i do dostawców,
- lepsza pozycja w łańcuchu wartości może prowadzić do unikatowej wiedzy o nowych możliwych wartościach do zaoferowania klientom,
- dostęp do wspólnoty użytkowników stanowi źródło pomysłów na nowe wartości dla klientów.

Podstawowymi barierami będą tutaj bariery związane z dotarciem do klienta, pozyskaniem wiedzy i informacji oraz zachęceniem do współpracy. To może wiązać się z poniesieniem wysokich nakładów finansowych. Mówiąc o korzyściach warto zwrócić uwagę, że budowane relacje pomiędzy klientami a firmą, przynoszą dwojakiego rodzaju korzyści: włączają klienta w proces identyfikowania i dostarczania wartości oraz budują jego lojalność.

2.4 Strategie rozwoju firm a innowacje popytowe

2.4.1 Rola klienta w procesie innowacyjnym

W ujęciu marketingowym klient jest jedyną stałą wartością rynkową i źródłem „energii” dla firmy. Czerpanie z tego źródła wymaga przeorientowania przedsiębiorstwa w taki sposób, aby potrzeby oraz oczekiwania klientów dynamizowały funkcjonowanie firmy i zapewniały jej przewagę w stosunku do konkurentów. Orientacja na klienta wymaga więc dostosowania strategii przedsiębiorstwa do nowych wyzwań, co oznacza w praktyce:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji;
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta;
- kształtowanie oferty rynkowej w dostosowaniu do charakterystyk segmentów rynku;
- koncentrację na takiej jakości, jaka jest pożądana przez klienta;
- budowanie relacji z klientami, w tym zwłaszcza z klientami kluczowymi;

⁷⁷ Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

- zapewnianie udziału wszystkich pracowników w kreowaniu rosnących wartości dla klienta;
- tworzenie w przedsiębiorstwach służb prokonsumenckich;
- systematyczne mierzenie poziomu jakości świadczonych usług oraz poziomu satysfakcji klientów⁷⁸.

W odniesieniu do innowacji popytowych, orientacja na klienta ma szczególne znaczenie dla firm małych i średnich, a więc tych które zdecydowanie rzadziej prowadzą działalność B+R i działalność innowacyjną. Jest to tym trudniejsze, że wymaga bieżącego analizowania potrzeb i preferencji użytkowników a także realizowanych przez nich zadań i osiąganych rezultatów. Jak pisze Ulwick wywiady grupowe, wizyty u klientów, analiza wzajemnego oddziaływania zmiennych, segmentacja oparta na potrzebach klientów i analiza potrzeb najważniejszych użytkowników stały się powszechnie stosowanymi narzędziami. Metody badań jakościowych i ilościowych stały się wręcz filarami działalności przedsiębiorstw⁷⁹. Wykorzystanie metod i narzędzi służy pozyskaniu z wyprzedzeniem wiedzy na temat tego, jakimi kryteriami posługują się klienci w trakcie oceny produktu i jego wartości. Podstawą jest tutaj przekonanie, że⁸⁰:

- 1) klienci kupują produkty i usługi, aby łatwiej uporać się z pewnymi zadaniami,
- 2) klienci posługują się pewnym zbiorem miar (mierników sprawności), aby ocenić, czy zadanie jest wykonane zadowalająco i jak radzi sobie z nim produkt czy usługa,
- 3) znajomość miar przyjmowanych przez klientów umożliwia systematyczne i przewidywalne opracowanie przełomowych produktów i usług.

Posiadając tę wiedzę firma może zająć się projektowaniem rozwiązań, odpowiadających zdefiniowanym potrzebom. W wymiarze strategicznym ma to pozwolić firmie odkrywać na bieżąco szanse rozwojowe, a dzięki temu poprawić zdolność konkurencyjną, a z drugiej strony poprawić wewnętrzną organizację wspierającą procesy innowacyjne. Dotyczy to zarówno procesów segmentacji rynku, przeprowadzania analizy konkurencji, jak i procesów informowania klientów o wytworzonej wartości. Klient (użytkownik) staje się więc najważniejszym ogniwem procesów innowacyjnych w firmie, zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym.

Można wyróżnić wiele rodzajów pozycji użytkownika i jego relacji do firmy występującej w procesach innowacyjnych⁸¹:

- użytkownik (indywidualny lub organizacyjny) wprowadza innowacje na własny użytek, np. modyfikując produkt lub jego zastosowanie;
- użytkownik przekazuje nieodpłatnie swoje pomysły innym użytkownikom;
- użytkownik przekazuje odpłatnie swoje pomysły innym użytkownikom;
- użytkownik uruchamia procedurę patentową na swój pomysł;

⁷⁸ Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

⁷⁹ Ulwick A.W., *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Kraków 2009.

⁸⁰ Tamże.

⁸¹ Kłosiewicz Górecka U., (red.) *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007.

- użytkownik przekazuje swój pomysł innowacji nieodpłatnie przedsiębiorstwu, które może go skomercjalizować;
- użytkownik przekazuje organizacji gospodarczej wytwarzającej dany rodzaj produktu swoje idee innowacyjne odpłatnie – spontanicznie lub w ramach współpracy;
- użytkownik generuje projekt w ścisłej współpracy z firmą, korzystając z jego narzędzi, materiałów, programów komputerowych i przekazuje je do komercjalizacji;
- użytkownik podlega obserwacji przy wykonywaniu określonych działań.

Żaden z powyższych modeli współpracy użytkowników z firmą nie ma w polskiej praktyce gospodarczej dominującego znaczenia. Przy czym ze względu na niską skłonność przedsiębiorstw do współpracy oraz niską kulturę w zakresie ochrony praw własności intelektualnej, najrzadziej spotykane są modele, które zakładają świadome komercjalizowanie pomysłów klientów. Stosunkowo rzadko spotyka się również sytuacje, w których procesy te mają charakter odpłatny. Dominuje więc model współpracy nieodpłatnej, bądź to na rzecz innych klientów (użytkowników), bądź na rzecz przedsiębiorstwa z wykorzystaniem narzędzi i instrumentów dostarczonych przez firmę. Ten ostatni model jest z kolei modelem często stosowanym w przypadku innowacyjnych firm na świecie, dzieje się tak m.in. ze względu na wysokie koszty prowadzenia badań przez wewnętrzne zespoły. Jak piszą Thomke i Hippel: w rozwijanych programach współpracy z użytkownikami produktu następuje przejście od wyłącznie badania potrzeb klientów do wyposażenia ich w specjalne narzędzia i pakiety programów, umożliwiając im samodzielne tworzenie i rozwijanie własnych projektów a następnie prototypów nowych produktów, ściśle zaspokajających ich indywidualne potrzeby⁸². W ten sposób konsument (użytkownik) produktu staje się niejako producentem nabywanego dobra lub usługi. Granica pomiędzy jedną a drugą funkcją staje się coraz bardziej płynna. Konsument zaangażowany w proces produkcyjny staje się **prosumentem**⁸³.

Prosument jest aktywnym konsumentem, który sytuuje się między producentem a konsumentem, staje się on indywidualnym wytwórcą produktów na własny użytek, nie chce być kolejną pozycją w realizowanym planie marketingowym. Natomiast chce mieć świadomość wartości, jaką stanowi dla danej firmy, chce być traktowany jako konkretna, niepowtarzalna osoba i co istotne upowszechnia swoją wiedzę konsumencką. Firmy coraz częściej dostrzegają jego rolę i angażują go w budowanie siły marki⁸⁴.

Innowacyjne firmy powinny pozyskiwać klientów i dbać o relacje z takimi klientami, którzy chętnie podejmują współpracę, informując o swoich problemach, oczekiwaniach i odczuciach. Informacje te mogą stanowić podstawę każdej innowacji. „W warunkach rynku nasyconego ofertami, gdzie pozyskanie klienta może być szczególnie trudne, istotną rolę w portfelu klientów mogą odegrać ci klienci, którzy podejmują współpracę w zakresie współtworzenia wartości ściśle dostosowanych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań”⁸⁵.

⁸² Thomke S., Hippel E., *Klienci w roli innowatorów*, Harvard Business Review Polska, Nr 06/2004.

⁸³ Pojęcie to wprowadził do literatury Toffler w publikacji, *Trzecia fala*, Polski Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.

⁸⁴ Dąbrowska A., *Znaczenie informacji o kliencie*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobięgała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

⁸⁵ Dobięgała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobięgała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

2.4.2 Strategia rozwoju firmy

Strategia rozwoju pełni ważną rolę w codziennym funkcjonowaniu firm. Związana jest z dokonaniem pewnych wyborów oraz dążeniem firmy do osiągnięcia określonych celów. Co istotne, strategia wyznacza cele i kierunki rozwoju w dłuższej perspektywie czasu, wskazując przy tym działania operacyjne, taktyczne, jakie mają służyć osiągnięciu długoterminowych celów.

Jak pisze Oblój, „skuteczna strategia ma za zadanie wykreować unikatowość firmy, tak aby wyróżniała się ona wśród konkurencyjnych podmiotów”⁸⁶. W innym ujęciu, strategia firmy to „szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”⁸⁷. Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach⁸⁸:

- 1) zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować;
- 2) dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania;
- 3) wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze;
- 4) synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

Jako że innowacyjność pełni ważną rolę w długofalowym rozwoju przedsiębiorstwa, coraz częściej tworzy się strategie innowacji, które włącza się w ogólną strategię firmy. Strategia innowacji określa cele, sposoby i zakres w jakim innowacje (produktowe, procesowe czy organizacyjne) będą wykorzystywane w budowaniu przewagi strategicznej⁸⁹. Polskie firmy, zdając sobie sprawę z przewagi konkurencyjnej jaką dają innowacje, przygotowują czasami strategię rozwoju innowacji w firmie. Niestety takich przedsiębiorstw jest wciąż niewiele. Powodów takiego stanu rzeczy jest z pewnością kilka, natomiast wśród najważniejszych wymienić należy: niskie zaangażowanie w działalność innowacyjną firm, brak systematyzacji i formalizacji procesów innowacyjnych w firmach, brak powiązania procesów innowacyjnych z funkcjonowaniem komórek organizacyjnych.

Ciekawe ujęcie budowania strategii przedsiębiorstwa usługowego zaproponował Sobel. Wymienia on dziesięć strategii zmierzających do budowania zaufania klientów, w tym np. budowanie przywództwa klientów, promowania współpracy, czy strategię tworzenia unikatowych doświadczeń klientów. Strategie, które definiuje autor odnoszą się zarówno do budowania relacji osobistych oraz relacji instytucjonalnych, dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do pierwszej grupy strategii zaliczyć należy następujące strategie⁹⁰:

- 1) zrozumieć klienta i jego najważniejsze potrzeby;
- 2) budowanie relacji z klientami;
- 3) zaangażowanie w budowanie relacji z nowymi klientami;

⁸⁶ Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001.

⁸⁷ Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

⁸⁸ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

⁸⁹ Rudolf T., Fuchs K., Kossut N., Workiewicz M., Wróblewski J., *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności*, E-mentor nr 5(17)/2006.

⁹⁰ Sobel A., *All for One, 10 Strategies for Building Trusted Client Partnership*, New Jersey 2009.

- 4) instytucjonalizacja współpracy oraz wspieranie rozwoju klientów;
- 5) tworzenie wartości w relacjach z klientem.

Drugą grupę tworzą strategie:

- 6) odpowiedniego doboru klientów (segmentacja);
- 7) budowania strategii przywództwa klientów;
- 8) promowania współpracy oraz tworzenie wartości dodanej;
- 9) słuchanie klientów i wykorzystywanie wielu kanałów do pozyskiwania informacji zwrotnej;
- 10) kreowania unikatowych wartości dla klientów oraz współtworzenie wartości.

Realizacja strategii innowacyjnej znajdzie swoje odzwierciedlenie na poziomie firmy w procesach zarządzania poszczególnymi obszarami jej funkcjonowania, a także skutkować będzie szeregiem innych zmian w relacjach z otoczeniem. Na poziomie operacyjnym może mieć również związek z zarządzaniem portfelem innowacji.

Zarządzanie innowacjami popytowymi wymaga od zarządzających wprowadzania następujących zmian⁹¹:

- odejścia od ukierunkowania na produkt i traktowania innowacji jako ciągłego wprowadzania nowego produktu i przejścia na ekonomikę funkcjonowania klienta;
- przejścia na budowę strategii wzrostu wartości klienta dla firmy, opartych na pogłębionych relacjach, informacjach i wiedzy o potrzebach i nierozwiązanych problemach klientów;
- zbudowania poziomych struktur organizacyjnych opartych na procesach obsługi konkretnego klienta;
- poszerzenia działalności firmy wokół istniejących i nabywanych produktów przez poszerzenie w szczególności zakresu usług i doskonalenia produktów;
- przejścia od myślenia w kategoriach innowacji przełomowych do innowacji ewolucyjnych;
- przejścia od traktowania klienta jako odbiorcy wartości do traktowania go jako partnera i współtwórcy wartości;
- odejścia od zaspokojenia tylko istniejącego popytu i przechodzenie do innowacji popytowych, kreatywnie rozwijających potencjał wzrostowy;
- podejścia do segmentacji według kategorii klientów i ich potrzeb;
- oparcia systemów motywacji pracowników na utrzymywaniu relacji z klientami i podwyższaniu ich wartości dla firmy;
- oparcia relacji z klientami na pomocy w rozwiązywaniu ich problemów, a nie sprzedaży, co prowadzi do wyższej satysfakcji i wzbogacenia wiedzy o kliencie;
- relacje z klientami mają być podstawą tworzenia programów systematycznego planowania;
- wdrażania i przeglądu innowacji skierowanych na odkrywanie potrzeb klientów;
- zamiany zarządzania portfelem produktów na zarządzanie portfelem innowacji.

⁹¹ Sływotzky A.J., Wise R., Weber K., *Od zastoju do rozwoju*, Helion, Gliwice 2006, za: Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

Podsumowując należy podkreślić kompleksowy charakter procesów innowacyjnych w firmie, w tym kompleksowy charakter strategii innowacji. Czynnikiem, które wpływają na końcowy sukces strategii i firmy jest wiele, w tym są to czynniki zewnętrzne, jednak osiągnięcie sukcesu nie będzie możliwe bez odpowiednich działań wewnątrz firmy. Sukces we wdrażaniu innowacji w firmie można osiągnąć przykładając wagę do następujących elementów⁹²:

- 1) Strategii innowacji, która wspiera strategię firmy,
- 2) Alokacji zasobów i zarządzania portfelem inicjatyw,
- 3) Klimatem, kulturą, przywództwem, zespołowością (umiejętności),
- 4) działającym systemem (dobrze funkcjonującymi procesami) od idei do wdrożenia.

2.4.3 Współtworzenie wartości

Nowe, współczesne koncepcje marketingu podkreślają rolę wymiany wartości między przedsiębiorstwem a nabywcami. Przedsiębiorstwa dostarczają klientom różnorodnych wartości w postaci dóbr i usług, doświadczeń, informacji i idei dotyczących rozwiązania istniejących problemów. W zamian klienci generują wartość dla firmy. Wartość ta wynika z generowanych strumieni, którymi mogą być m.in.⁹³:

- pieniądze – przez opłatę za produkt i usługi;
- czas;
- status – świadczenie własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na prestiż marki;
- uczucia, emocje i zaufanie – wykazywanie przywiązania do produktu lub przedsiębiorstwa i marki, w postaci zaangażowania emocjonalnego; pozytywne emocje są wynikiem wysokiego poziomu satysfakcji oraz podstawą lojalności i zaufania;
- przyciąganie nowych klientów – poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami powodując, iż ci ostatni stają się klientami firm;
- informacje – rady, opinie, dane o potrzebach, preferencjach, marzeniach, problemach i doświadczeniach.

Każdy z powyższych strumieni wartości ma swoją określoną wartość, co przekłada się na wartość klienta i wartość przedsiębiorstwa. Wartości te uwzględnia się zarówno w wymiarze krótkookresowym, jak i w całym cyklu współpracy klienta z przedsiębiorstwem w przyszłości (*Customer Lifetime Value*).

Współtworzenie wartości zdaniem Doligalskiego „obejmuje zarówno sytuację, w której klient współtworzy produkt lub usługę, będąc jednocześnie ich odbiorcą, jak i sytuację odmienną – gdy odbiorcami wartości tworzonych przez klienta są inni klienci. (...) W pierwszym przypadku działania klienta polegają na szeroko rozumianej indywidualizacji kompozycji wartości, czyli podjęciu działań, które zmierzają do otrzymania wartości dostosowanych do jego własnych potrzeb i oczekiwań – w tym przypadku wymiana wartości ma charakter one-to-one. Z kolei współtworzenie wartości ukierunkowane na innych klientów przybierać może wiele postaci. Należą do nich: publikowanie recenzji produktów, podejmowanie interakcji z innymi użytkownikami (np. serwisy społecznościowe), tworzenie

⁹² Cooper R., *Generating Breakthrough New Product Ideas*, Product Development Institute, 2007.

⁹³ Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

i publikowanie treści, współdziałanie polegające na tworzeniu oprogramowania (np. ruch open source). Wówczas zazwyczaj liczna grupa klientów współtworzy wartości dla również licznej grupy odbiorców, którzy otrzymują w tym przypadku jednolitą kompozycję wartości (współtworzenie wartości typu all-to-all)⁹⁴. Ten sam autor dokonuje również rozróżnienia procesu współtworzenia wartości na proces oparty na interakcji i komunikowaniu oraz na proces wykorzystujący działania klientów⁹⁵. Podział ten odnosi się do działań prowadzonych w Internecie i jest elementem szerszego procesu budowania wartości klienta, który został zdefiniowany jako proces kształtowania wartości.

W literaturze zagranicznej pojawia się także szereg artykułów dotyczących sposobu budowania strategii firm opartych na współtworzeniu. Wnioski jakie płyną z ich lektury, to obok tych które wskazują, że współtworzenie prowadzi do wyższych przychodów i zysków firm, dotyczą konieczności budowania ekosystemu, w którym funkcjonują firmy. W tym znaczeniu, budowanie wartości poprzez współtworzenie to nie tylko domena współpracy z klientami, ale również pracownikami, dostawcami, dystrybutorami, a nawet organizacjami pozarządowymi i innymi interesariuszami. Na poziomie firmy, sukces tkwi z kolei w pracownikach obsługi klienta – to oni mając styczność z konsumentami i klientami są w stanie zaproponować odpowiednie rozwiązania dopasowane do ich potrzeb. Procesowi budowania ekosystemu sprzyjają nowe technologie, które stwarzają możliwość bezpośredniego udziału klientów w tworzeniu produktów i usług. Technologie i sposoby współpracy z klientami przedstawione zostały w dalszej części publikacji.

Współtworzenie wartości zakłada współpracę pomiędzy firmą a jej klientami. W rzeczywistych warunkach, zadanie to jest realizowane zwykle poprzez prowadzenie zaawansowanych badań marketingowych, bazujących na metodach jakościowych. Dominującą formą są w tym przypadku badania fokusowe (Focus Group Inetrview), a w ostatnim czasie coraz częściej – badania konceptu (będące bardziej zaawansowaną formą badań fokusowych). Badanie konceptu mogą dotyczyć zarówno produktu lub usługi już wytworzonej, jak i tej, która dopiero powstaje. W mniejszym stopniu wykorzystuje się inne metody jakościowe takie jak np. pogłębione wywiady indywidualne (In-Depth Interview). Natomiast rozwój Internetu przyczynił się do rozwoju nowych technik i metod oraz narzędzi, które wspierają proces komunikacji pomiędzy konsumentami a firmami, a także proces współtworzenia wartości. Dostępne narzędzia to przede wszystkim strony internetowe firm wraz ze specjalistycznym oprogramowaniem, fora internetowe oraz rozwijające się w ostatnim czasie media społecznościowe. Narzędzia te pozwalają z jednej strony na prezentowanie rozwiązań, z drugiej zaś na ich testowanie. Bardzo często towarzyszy temu zbieranie opinii odnośnie do produktów lub usług. W rozdziale czwartym publikacji zaprezentowane zostały przykłady zastosowań strony internetowej w procesie współtworzenia wartości.

⁹⁴ Doligalski T., *Budowanie wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

⁹⁵ Tamże.

2.4.4 Podsumowanie

Wdrażanie innowacji popytowych wymusza na przedsiębiorstwach zmianę tradycyjnego podejścia do strategii, źródeł przewag konkurencyjnych w firmie, w tym do źródeł innowacji. W centrum uwagi firmy postawiony zostaje klient i jego potrzeby. Organizacja przedsiębiorstwa ulega zmianie a strategie firm w większym stopniu opierają się obecnie na czynnikach zewnętrznych. Rodzi to dużą niepewność funkcjonowania firm i zmusza do większej elastyczności. Strategie ukierunkowane na tworzenie unikatowych wartości dla klientów oraz współtworzenia wartości odgrywają coraz większe znaczenie nie tylko w przypadku firm usługowych, ale również firm produkcyjnych.

Dodatkowym aspektem jest tutaj aspekt zbierania informacji pozwalających podejmować strategiczne działania w firmach. Gromadzenie wiedzy o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach staje się nie tylko wymogiem działań marketingowych, ale w coraz większym stopniu wpływa na podejmowania działań o charakterze strategicznym, w tym działań dotyczących wprowadzania na rynek nowych produktów czy usług.

3 Instrumenty i metody ułatwiające wdrażanie innowacji popytowych

3.1 Wprowadzenie

Zbieranie informacji na temat oczekiwań, opinii i potrzeb klientów służy nie tylko działaniom stricte marketingowym, ale również odnosi się do inicjatyw o charakterze strategicznym. Aby jednak zebrać potrzebne informacje, konieczne jest wykorzystanie odpowiednich instrumentów i metod. Metody dotyczyć będą badań ilościowych i jakościowych, natomiast instrumenty będą w tym przypadku kanałem pozyskiwania informacji. Jednym z ważniejszych kanałów stał się Internet, stąd też możliwości tkwiące w narzędziach internetowych zostaną tutaj opisane szerzej.

Celem rozdziału jest prezentacja metod i technik badań jakościowych i ilościowych oraz metod analizy zebranych danych. W kontekście wdrażania innowacji popytowych w firmach, przedstawiona systematyzacja pozwoli określić słabe i mocne strony poszczególnych metod oraz pozwoli czytelnikowi dobrać właściwy ich katalog. Dodatkowo w rozdziale opisane zostaną możliwości tkwiące w narzędziach internetowych, takich jak fora, blogi i gry internetowe. Narzędzia te pozwalają poznać oczekiwania klientów, potrzeby, które zamierzają osiągnąć i cechy produktów, które w największym stopniu odpowiadają na ich zapotrzebowanie.

3.2 Potrzeby informacyjne

Firmy zbierają cztery rodzaje informacji: dotyczące rozwiązań, specyfikacji, potrzeb lub korzyści. Aby jednak wdrażać innowacje popytowe firma powinna uzyskiwać dane i informacje dotyczące: *zadań*, jakie starają się wykonywać konsumenci, *rezultatów* jakie chcieliby osiągnąć oraz *ograniczeń*, które utrudniają wykorzystanie nowego produktu lub usługi⁹⁶. Metod, jakie wykorzystuje się w procesach pozyskiwania wiedzy jest wiele, natomiast ważniejsze od zastosowania konkretnej metody jest to, by wiedzieć, co chce się osiągnąć, jakiej wiedzy poszukuje się stosując określony katalog metod czy technik.

Kotler przytacza 10 sposobów pozyskiwania nowych pomysłów⁹⁷:

1. przeprowadź nieformalne spotkanie klientów z inżynierami i projektantami firmy, aby przedyskutować problemy oraz potrzeby;

⁹⁶ Ulwick A.W., *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Kraków 2009.

⁹⁷ Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.

2. zapewnij personelowi technicznemu czas by mógł pracować nad własnymi projektami;
3. Wprowadź elementy burzy mózgów podczas wizyty klientów w twoim zakładzie produkcyjnym;
4. poszerzaj wiedzę o swoich klientach; dowiedz się co lubią a czego nie lubią w produktach konkurencji;
5. prowadź badania z klientami;
6. prowadź sesje interaktywne identyfikujące problem oraz starające się znaleźć rozwiązanie;
7. systematycznie wyszukuj informacje o nowych produktach konkurencji;
8. obserwuj wszystkie nowinki w branży;
9. spraw by personel techniczny i marketingowy odwiedzał siedziby dostawców i spędzał czas z ich personelem technicznym, zapoznając się z nowinkami technicznymi;
10. załóż bank pomysłów, do którego będą mieli dostęp wszyscy pracownicy; niech pracownicy analizują te pomysły i konstruktywnie je rozwijają.

Jak zauważono wcześniej, charakter innowacji popytowych wymusza zastosowanie podejścia procesowego do systematycznego gromadzenia i analizy potrzeb, wymagań, preferencji i ocen cech produktów dokonywanych przez użytkowników na rzecz producentów dóbr i usług. Dotyczy to różnych etapów wdrażania innowacji, począwszy od etapu zbierania danych a na konceptualizacji pomysłów i ich testowaniu kończąc. Zatem inne metody stosowane będą na etapie identyfikacji wymagań i oczekiwań, inne na etapie zbierania danych, a jeszcze inne na etapie konceptualizacji pomysłów oraz testowania nowo opracowanych rozwiązań.

Wśród tradycyjnie stosowanych w marketingu metod pozyskiwania wiedzy wymienić można⁹⁸:

- obserwacje klientów w punkcie sprzedaży,
- badania w grupach fokusowych,
- badania panelowe konsumentów,
- indywidualne spotkania i rozmowy z klientami,
- badania ankietowe wśród klientów (również telefoniczne),
- infolinię dla klientów,
- sprawozdania pracowników do spraw kontaktów z klientami.

Z kolei do metod, które rozszerzają podejście badawcze i umożliwiają szersze spojrzenie na potrzeby wymienić można dodatkowo wizyty u klientów i obserwacje użytkowników produktów. Podstawą określania korzyści przez konsumentów mogą być także: badania postaw konsumentów wobec istniejących produktów, analiza tendencji i zmian w stylach życia lub poznanie oczekiwań wynikających z nowych form i sposobów konsumpcji⁹⁹. W przypadku produktów o złożonej strukturze technologicznej, szczególnie istotne i przydatne są informacje od głównych użytkowników (liderów). Poszukując pomysłów na nowy produkt, trzeba brać pod uwagę wpływ różnych kultur czy subkultur na wzory konsumpcji. Odmienności warunków i form użytkowania produktów są często źródłem inspiracji do

⁹⁸ Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

⁹⁹ Tamże.

zmian w konsumpcji na innych rynkach. Wśród wyżej wymienionych metod i technik znajdują się zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, stąd też kolejne podrozdziały poświęcone zostaną poszczególnym typom metod.

3.3 Metody i techniki badań społecznych

3.3.1 Badania ilościowe¹⁰⁰

W przypadku wdrażania innowacji popytowych, badania ilościowe będą miały węższe zastosowanie niż w przypadku innych badań społecznych. Analiza potrzeb konsumentów, oczekiwania, a także rezultatów w dużej mierze wymagać będzie pogłębionych studiów jakościowych, jednak metody ilościowe stosuje się – podobnie jak w przypadku typowych badań społecznych – w celu weryfikacji zgromadzonych wniosków i materiału badawczego.

Badania ilościowe dostarczają mierzalnych i konkretnych informacji umożliwiających odniesienie wyników do całej populacji. Są to między innymi:

- indywidualne wywiady telefoniczne (CATI, czyli Computer Assisted Telephone Interview),
- ankiety CAWI (CAWI, czyli Computer Assisted Web Interview),
- indywidualne wywiady kwestionariuszowe,
- ankieta pocztowa,
- badania panelowe.

Wywiad telefoniczny

Wywiad telefoniczny wspomagany komputerem, czyli CATI, opiera się na połączeniu rozmowy telefonicznej z bezpośrednim wprowadzaniem uzyskiwanych informacji do elektronicznej bazy danych. Specjalnie przeszkolony w tym celu ankieter dzwoni pod podany, bądź wylosowany numer telefonu, a następnie przeprowadza ze wskazaną (w standardowy, z góry określony sposób) osobą wywiad oparty na przygotowanym wcześniej kwestionariuszu. Zwykle wykorzystuje się kwestionariusz elektroniczny ułatwiający ankieterowi wprowadzanie na bieżąco odpowiedzi respondenta do bazy danych. Zaletą metody wywiadu telefonicznego jest jej elastyczność, łatwość dostosowania do zmieniających się celów, czy pytań badawczych. Z drugiej strony stanowi ona doskonały sposób kontroli realizacji badania – pozwala na szybkie zweryfikowanie prawdziwości postawionych hipotez. Dodatkowym plusem CATI jest krótki czas realizacji badania, ponieważ nie jest konieczne wprowadzanie danych do systemu, ani czynności związane z fizycznym dotarciem do respondentów.

Metoda ta posiada również słabości – brak bezpośredniego kontaktu z respondentem sprawia, że może on mniej chętnie udzielać wyczerpujących odpowiedzi (tzw. „szybkie” odpowiedzi, schematyczne odpowiedzi na pytania otwarte), a także może mieć wpływ na ro-

¹⁰⁰ Rozdział bazuje na przeglądzie oferty firm badawczych i analitycznych. Ich katalog przedstawiony został w Aneksie.

dzaj udzielanych odpowiedzi (silniejsza skłonność do „zgadzania się” czy wyboru skrajnych punktów skali). Te wady rekompensować może jednak gwarantowana w takiej sytuacji anonimowość respondenta (mniejsza skłonność do udzielania społecznie akceptowanych odpowiedzi), a przede wszystkim możliwość dotarcia do respondentów trudno dostępnych przy zastosowaniu metod tradycyjnych.

Najważniejsze słabości metody z punktu widzenia dotarcia do konsumentów to:

- Brak numerów telefonów konsumentów zainteresowanych potencjalnie nowymi produktami lub usługami, które chcemy poddać analizie, czy też konieczność ich ustalenia na innych etapach badania,
- Posiadanie, dostęp lub możliwość przeprowadzenia rozmowy telefonicznej może być w niektórych grupach respondentów zmienną kształtującą sposób odpowiedzi na pytania (może mieć związek z zamożnością, możliwościami czasowymi, itp.).

Badanie telefoniczne powinno być maksymalnie krótkie (do 20 minut) i koncentrować się na najważniejszych zagadnieniach z punktu widzenia badania.

Ankiety CAWI

Wykorzystanie wywiadu przez Internet ze wspomaganie komputera (CAWI, czyli Computer Assisted Web Interview) pozwala na zwiększenie efektywności realizowanego badania, przy równoczesnym ograniczeniu kosztów. Jest więc to tańsza i szybsza metoda w realizacji niż ankieta papierowa. Badanie internetowe polega zwykle na tym, że do wskazanych respondentów wysyła się pocztą elektroniczną link do ankiety internetowej, umieszczonej na serwerze firmy badawczej. Każdy z badanych otrzymuje własny identyfikator i hasło, pozwalające uniknąć wypełnienia ankiety przez osoby niepowołane, a także umożliwiające identyfikację osób, które nie ukończyły edycji ankiety w założonym czasie. Dostęp do ankiety może mieć charakter spersonalizowany (wspomniany identyfikator i hasło), ale możliwe i często stosowane jest również przesłanie do respondenta ankiety niespersonalizowanej.

Do zalet CAWI należą niskie koszty (ogranicza do minimum udział ankierów), szybkość realizacji badania, a także wyższe poczucie anonimowości respondenta, która osłabia skłonność do udzielania społecznie akceptowanych odpowiedzi. Zastosowanie tej metody pozwala również na zmniejszenie wszelkich niedogodności związanych z prowadzeniem badania o szerokim zasięgu geograficznym. Odpowiedź (zwrot) na tego typu ankiety jest stosunkowo wysoka, z pewnością wyższa niż na ankietę pocztową.

Przy realizacji badania CAWI standardowo stosuje się przypomnienia i ponowne zaproszenia do wypełnienia ankiety (monit). Metoda ta z konieczności ograniczona będzie do tych konsumentów, którzy podali swój adres internetowy lub weszli w jego posiadanie w inny zgodny z prawem sposób.

Wywiady kwestionariuszowe (PAPI lub CAPI)

Alternatywą wobec telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych są osobiste wywiady kwestionariuszowe. Do niedawna były one główną techniką badań kwestionariuszowych.

Polegają one na przeprowadzeniu wywiadu przez ankietera w jego mieszkaniu bądź w innym umówionym miejscu. Wywiad tego typu powinien trwać nie dłużej niż godzinę. Odpowiedzi zaznaczane są w kwestionariuszu papierowym bądź elektronicznym. Zaletą tego wywiadu jest możliwość przeprowadzenia wywiadów nieco dłuższych niż telefoniczne. Respondent ma kontakt bezpośredni z ankieterem, poznaje go i ma możliwość obdarzenia go pewnym zaufaniem. Pozwala to na budowę lepszego klimatu do rozmowy, a co za tym idzie, możliwość omówienia takich tematów, których respondent wolałaby unikać w trakcie rozmowy telefonicznej.

Do najważniejszych wad tej techniki zaliczyć należy znacznie dłuższy niż w przypadku CATI czas realizacji, duża liczba odmów – trudno skłonić respondentów do poświęcenia czasu ankieterowi. Minusem są też dojazdy do ankietowanych. W przypadku próby warstwowej wadą może być nieprzypadkowość, a co za tym idzie – niereprezentatywność respondentów. W większym stopniu niż w przypadku CATI pojawia się też tzw. efekt ankietera – odpowiedzi respondentów są uzależnione od osoby ankietera i sposobu/kontekstu prowadzenia wywiadu.

Ankieta pocztowa

Jedna z najprostszych technik badawczych, wciąż jednak posiadająca wiele zalet, dla których warto rozważyć jej zastosowanie. Po pierwsze – sprawdza się w sytuacjach, gdy badane kwestie wymagają od respondentów głębokiego namysłu lub wglądu w indywidualne myśli, odczucia. Wypełnianie takiej ankiety może trwać dowolnie długo. Ankieta pocztowa sprawdza się także w sytuacjach, gdy badane są zagadnienia profesjonalne (których np. nie rozumie ankieter). Jej zaletą jest także niski koszt i możliwość objęcia badaniem dużej populacji.

Wadą ankiet pocztowych jest niski stopień ich zwrotu. Stopień zwrotu ankiety (*response rate*) zależy od motywacji respondenta do jej wypełnienia. Do wad zaliczyć należy również rzetelność odpowiedzi – niejednokrotnie podawane są informacje i opinie niepełne, nieprzemyślane.

Badania ankietowe przeprowadza się w dwóch etapach. W pierwszym – ankieta zostaje rozesłana do wszystkich osób objętych badaniem. Zostaje wyznaczony termin jej ukończenia i odesłania. Po jego upływie dokonuje się zwykle przeglądu tzw. odsetka odesłanych ankiet (*response rate*) a następnie zostaje rozesłany monit z ponowną prośbą o wypełnienie ankiety.

Badania panelowe

Panel to typ badania dynamicznego polegającego na ciągłym lub systematycznym zbieraniu informacji (pisemnie, ustnie lub przy użyciu technik komputerowych) od ściśle określonej grupy jednostek.

Ze względu na to, że badania panelowe dotyczą za każdym razem tego samego zbioru ludzi, pozwalają one nie tylko na analizę ogólnych trendów danej zbiorowości, ale również dostarczają obiektywnych informacji o zachodzących zjawiskach, przewidywanych zmianach w badanym środowisku, pokazując pewne prawidłowości dotyczące stałości i zmien-

ności preferencji danej grupy. Dzięki badaniom panelowym można również stwierdzić, jakie zdarzenia mają wpływ na daną zbiorowość. Dodatkowo umożliwiają uporządkowanie tych zdarzeń w czasie¹⁰¹.

Istnieje kilka rodzajów paneli, które różnią się między sobą tematyką, podmiotem badań, ciągłością, czy sposobem pomiaru. Niezależnie od rodzaju każdy panel posiada kilka charakterystycznych cech. Są to¹⁰²:

- wielokrotność pomiaru,
- reprezentatywność próby badawczej,
- możliwość uchwycenia zmian zachodzących w danym środowisku,
- duże koszty utrzymania panelu (związane np. ze stałą aktualizacją panelu),
- instrumenty pomiarowe wykorzystywane w panelach (dzienniczki, kwestionariusze, ankiety, przyrządy mechaniczne),
- stosowanie bodźców materialnych (premie pieniężne, nagrody, upominki) w celu zachęcenia respondentów do wzięcia udziału w badaniach.

Na każdym etapie badania panelowego stosuje się te same metody, np. kwestionariusze. Przed rozpoczęciem badań należy dobrać odpowiednią grupę badanych oraz ustalić w jakim okresie badania będą przeprowadzane. Wszystkie spotkania w czasie trwania badania panelowego opierają się o jeden scenariusz. Scenariusz spotkań jest zbiorem precyzyjnie dobranych metod i technik. Badani wykonują kolejno te same zadania. Na początku każdego etapu sporządza się szczegółowy raport o znaczących wydarzeniach, które miały miejsce od ostatniego spotkania. Badani mogą np. wykonywać ćwiczenia warsztatowe (typu: ulepszanie) lub wypełniać przygotowane kwestionariusze, ankiety. Analizuje się ogólne wyniki pracy z każdego spotkania, a następnie porównuje wykonanie na przestrzeni czasu. Możliwe jest porównywanie wyników całej grupy lub porównywanie wyników uzyskanych przez jednego badanego podczas poszczególnych etapów. Rezultaty wykonania każdego zadania są starannie selekcjonowane, kategoryzowane, a następnie opracowywane.

Wnioski dla przedsiębiorcy:

Z perspektywy przedsiębiorstw i wdrażania innowacji popytowych szczególnie istotne mogą być dwie metody: wywiady kwestionariuszowe oraz ankieta CAWI. W pierwszym przypadku wynika to z możliwości bezpośredniego dotarcia do klienta i przeprowadzenia z nim rozmowy, która pozwoli pozyskać odpowiednie do potrzeb informacje. To zbliża wskazaną metodę do metod badań jakościowych. W drugim przypadku, zaletą będzie niski koszt przeprowadzenia badania, jak również możliwość przygotowania – w wersji elektronicznej – złożonego kwestionariusza badań. Minusem metody CAWI w porównaniu z wywiadem kwestionariuszowym jest brak interakcji z respondentem.

W Aneksie zawarto listę firm badawczych realizujących badania ilościowe na zlecenie przedsiębiorstw.

¹⁰¹ Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

¹⁰² Kędzior Z., *Badania rynku. Metody zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

3.3.2 Badania jakościowe

Metody i techniki jakościowe są źródłem informacji pozwalających zrozumieć zasadę działania jednostek i instytucji. Dostarczają zwykle pogłębionych informacji, pozwalają na poznanie relacji przyczynowo-skutkowych, bardzo często opinii. Stąd też wykorzystanie tej grupy metod przy wdrażaniu innowacji popytowych będzie zdecydowanie częstsze. Są to między innymi następujące metody:

1. pogłębione wywiady indywidualne (IDI, czyli Individual In-Depth Interview),
2. zogniskowane wywiady grupowe (FGI, czyli Focus Group Interview),
3. panele ekspertów,
4. badania eksperymentalne,
5. techniki obserwacji,
6. analiza trendów rynkowych,
7. studia przypadku,
8. techniki projekcyjne,
9. techniki heurystyczne,
10. testowanie.

Poniżej przedstawiamy krótką charakterystykę najważniejszych metod, narzędzi i technik badań jakościowych z myślą o tych przedsiębiorcach, którzy będą starali się wykorzystać metody te we wdrażaniu innowacji popytowych w swoich firmach.

Indywidualne wywiady pogłębione (Individual In-Depth Interview)

Wywiad indywidualny opiera się na pogłębionej rozmowie przeprowadzanej przez wykwalifikowanego badacza z wybranym rozmówcą. Zebrane w ten sposób dane mają charakter jakościowy i pozwalają na zrekonstruowanie opinii respondentów np. na temat produktu lub usługi będącej przedmiotem badania. Metoda wywiadu indywidualnego pozwala na uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat odczuć, opinii, cech produktów lub usług, a także rezultatów, które dzięki produktowi lub usłudze mają zostać zrealizowane.

Można wyróżnić kilka form wywiadu, odpowiednich dla realizacji różnych celów badawczych. Są to: rozmowa nieformalna, wywiad częściowo ustrukturyzowany, wywiad przeprowadzony w oparciu o dyspozycje do wywiadu (scenariusz wywiadu) oraz wywiad ustrukturyzowany. Najczęściej stosowana jest forma rozmowy częściowo ustrukturyzowanej, która łączy zalety wywiadu swobodnego z wywiadem ustrukturyzowanym.

Indywidualne wywiady pogłębione, czyli tzw. wywiady swobodne, umożliwiają między innymi:

- zbadanie indywidualnych motywacji, przekonań i odczuć związanych z przedmiotem badania;
- zbieranie informacji w sytuacjach, gdy interakcja grupowa może stanowić przeszkodę w „otwarceniu się” osób badanych;
- poznanie specyfiki języka, jakim posługują się badani w odniesieniu do badanego produktu lub usługi;

- zdobycie informacji w wyniku wejścia badacza w kontekst sytuacji badanego (badanie pożądanych cech produktów lub usług).

Metoda ta stosowana jest wtedy, gdy utrudnione jest zebranie w jednym miejscu grupy osób badanych.

Wywiady pogłębione są jednym z ważniejszych źródeł gromadzenia potrzebnych informacji. Specyfika problemów, jakie poddane są badaniu, a także niektóre aspekty innowacyjności produktów i usług, wymagają zastosowania tej właśnie metody. Zalety wywiadów pogłębionych to przede wszystkim:

- możliwość uzyskania pogłębionych, usystematyzowanych w logiczną całość informacji,
- możliwość dostosowania przebiegu rozmowy do specyfiki wynikającej z typu rozmówcy oraz danego produktu bądź usługi, możliwość powrotu do szczegółowych wątków ustalonych na wcześniejszych etapach analizy,
- możliwość kształtowania narzędzia badawczego w trakcie badania i dostosowanie przebiegu wywiadów do wniosków płynących z równoległe prowadzonych analiz.

Diada – to wywiad prowadzony jednocześnie z dwojgiem uczestników. Można wyróżnić dwie formy diad:

Diady homogeniczne – najczęściej stosowane w przypadku, gdy istotą badanego zagadnienia są również interakcje. Przykładem mogą być tutaj produkty lub usługi, których zakup podejmowany jest wspólnie przez małżonków. Wywiad indywidualny z jedną z tych osób nie da pełnego obrazu wspólnego procesu podejmowania tego rodzaju decyzji, diada natomiast stwarza taką możliwość.

Diady heterogeniczne – opierają się na konfrontacji dwóch przeciwnych opinii czy poglądów. Zderzenie opinii osób posiadających na dany temat (np. sposobu realizacji potrzeb) zupełnie różne poglądy z reguły pozwala uzyskać niezwykle bogaty materiał, ponieważ wyzwała w uczestnikach silną motywację do obrony swojego stanowiska czy opinii.

Triada – to spotkanie z trójką uczestników. Metoda łączy zalety diady i zogniskowanego wywiadu grupowego, ponieważ do dynamiki konfrontacji charakterystycznej dla diady dodaje mechanizmy typowe dla procesów grupowych.

Zogniskowane wywiady grupowe (Focus Group Interview)

Zogniskowany wywiad grupowy to spotkanie dyskusyjne, prowadzone przez specjalnie wyszkolonego moderatora – według ramowego scenariusza. FGI stosuje się jako metodę samodzielną lub jako narzędzie rozpoznawcze przed badaniami ilościowymi. Zaletą metody jest to, że w trakcie dyskusji może dochodzić do prezentacji odmiennych stanowisk na temat danego zagadnienia.

Metoda polega na analizie wypowiedzi uczestników (respondentów) o zbliżonych poglądach czy doświadczeniach, uzyskanych podczas prowadzonej dyskusji. Dyskusja kierowana jest przez moderatora, zaś jej przebieg rejestrowany na nośnikach audiowizualnych. Od moderatora wymaga się podejścia czysto analitycznego, nie wolno mu angażować się emocjonalnie w prowadzoną dyskusję. Badane zagadnienia są omawiane zwykle pod różnymi kątami, co zwiększa kreatywność dyskusji. W przypadku stosowania tej metody do

poszukiwania innowacji popytowych, bądź do analizy potrzeb, cech, czy oczekiwań konsumentów możliwe jest uzyskanie ciekawych rozwiązań.

Zaletą tej metody jest możliwość swobodnych wypowiedzi uczestników badania, dzięki czemu możemy uzyskać znacznie więcej informacji na temat analizowanego zjawiska (produktu, usługi) niż z badań ilościowych. FGI jest jedną z bardziej przydatnych metod, gdy chcemy poznać motywacje jakimi kierują się konsumenci podczas dokonywania zakupów, poznać ich opinie, czy przemyślenia na temat potrzeb.

Warianty badań fokusowych:

Brief Group – krótka (30-60 min) dyskusja, poświęcona zwykle jednemu tematowi. Stosowane są m.in. jako podsumowanie indywidualnych wywiadów z respondentami i służą podsumowaniu ogłoszonych opinii oraz wyciągnięciu wspólnych wniosków.

Extended Group – dyskusja grupowa trwająca do 6 godzin, wymagająca w związku z tym innej organizacji przebiegu dyskusji (przerwy, posiłek itp.).

Mini Group, Affinity Mini Group – dyskusje grupowe w gronie 4-6 osób, w przypadku Affinity Group są to osoby ze sobą naturalnie powiązane (najczęściej członkowie rodzin, sąsiedzi, współpracownicy). Użyteczność tej drugiej metody będzie mniejsza w przypadku analizy zagadnień omawianych w niniejszej publikacji.

Badania fokusowe on-line – to metoda, która dopiero rozwija się na gruncie polskiej praktyki badawczej. Od klasycznego badania fokusowego różni się przede wszystkim tym, że jest prowadzone za pomocą Internetu. Metoda ta pozwala więc zmniejszyć koszty prowadzonego badania oraz czas potrzebny do jego przeprowadzenia. Badania fokusowe on-line mogą być przeprowadzane w formie czatu lub w firmie badania fokusowego audio-wideo.

Zogniskowane wywiady grupowe są jedną z częściej stosowanych metod badawczych w przypadku prowadzenia badań mających na celu poznanie opinii, pożądanego produktu, pożądanego rezultatu, czy oczekiwań wobec produktu lub usługi.

Panele ekspertów

Panel ekspertów to metoda, której celem jest zdobycie specjalistycznej wiedzy w trakcie spotkania z grupą ekspertów w określonej dziedzinie. W spotkaniu uczestniczy moderator, dysponujący wiedzą i umiejętnościami pozwalającymi mu na właściwe poprowadzenie dyskusji. Dyskusja, która jest istotą tej metody, umożliwia zebranie szczegółowych oraz obiektywnych informacji jakościowych. Uczestnicy panelu mają możliwość swobodnego przedstawiania swoich poglądów na zadany temat – zwykle odnoszący się do wąskiego specjalistycznego zagadnienia (np. rozwiązania technologicznego w produkcji zaawansowanej elektroniki). Zaletą metody jest to, że w trakcie dyskusji może dochodzić do przedstawiania odmiennych stanowisk na temat danego zagadnienia, a interakcyjny charakter panelu stwarza doskonałe warunki do prezentowania swoich racji, znajdowania argumentów wspierających zajęte stanowisko, czy w końcu kreowania nowych pomysłów, wypracowywania konsensusu bądź projektowania rozwiązań.

Badanie eksperymentane

Badanie eksperymentalne polega na stworzeniu w normalnej sytuacji rynkowej, rynku o ograniczonym zasięgu terytorialnym i ograniczonej liczbie konsumentów. Rynek taki, utworzony w małej skali, pozwala na badania marketingowe określonych czynników i na podstawie zachowania się konsumentów na tym rynku wyciąga się wnioski i uogólnia je na cały rynek. Ta metoda może znaleźć zastosowanie przy analizie takich zagadnień jak:

- wybór nowego produktu,
- ustalanie optymalnej ceny,
- ustalenie perspektywy zbytu danego produktu,
- ocena efektywności różnych form sterowania sprzedażą,
- wybór najlepszego środka reklamy,
- określenie najtrafniejszego hasła reklamowego,
- ustalenie optymalnej wielkości wydatków na reklamę.

Techniki obserwacji

Obserwacja to celowe, ukierunkowane i zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska. Obserwacja zawsze dotyczy konkretnego zachowania, działania czy interakcji w różnego rodzaju sytuacjach społecznych, bez względu na to, czy sytuacje te zostały stworzone umyślnie dla celów eksperymentalnych, czy powstają spontanicznie w warunkach naturalnych.

Charakterystyczne cechy obserwacji:

- **premedytacja** – obserwacja jest przeprowadzana w celu rozwiązania ściśle określonego zadania, sformułowanego dokładnie i szczegółowo
- **planowość** – metoda stosowana jest według planu odpowiadającego celowi obserwacji
- **celowość** – uwaga obserwatora skupia się tylko na interesujących go z punktu widzenia rezultatu poznania zjawisk
- **aktywność** – obserwator dokonuje selekcji spostrzeżeń poszukując interesujących go cech obserwowalnego przedmiotu, wykorzystując posiadaną wiedzę i doświadczenie
- **systematyczność** – obserwacja może być przeprowadzona według określonego systemu, może trwać ciągle, pozwalając spostrzegać obiekt wielokrotnie i w różnych warunkach jego istnienia.

Rodzaje obserwacji

Podział ze względu na dostęp badacza do badanych przez niego zjawisk.

Obserwacja bezpośrednia – badający zbierając dane ma możliwość sprawdzenia ich wiarygodności, odwołując się do innych metod badawczych np. do wywiadu, czy grupy fokusowej. Obserwator sam osobiście dokonuje spostrzeżeń badanego przedmiotu, przeprowadza rozmowy, słucha innych rozmów, obserwuje czynności.

Obserwacja pośrednia – badający nie uczestniczy w zbieraniu danych i nie ma wpływu na ich powstanie. Do swoich celów badawczych wykorzystuje wcześniej zgromadzone dane, zawarte np. w dokumentach.

Podział ze względu na kryterium udziału badacza w procesie grupowym.

Obserwacja uczestnicząca – odnosi się do takiej sytuacji badawczej gdzie obserwator jest czynnie zaangażowany w życie badanej grupy. Przyjmuje on rolę jednego z jej członków i na bieżąco wykonuje związane z tym zadania. Badania zjawisk obserwowane są od wewnątrz życia grupowego.

Obserwacja nieuczestnicząca – badacz pozostaje na zewnątrz grupy, lecz ma swobodę poruszania się w badanym środowisku. Wykorzystanie metody obserwacji bezpośredniej nieuczestniczącej będzie najczęstszą metodą w przypadku badań konsumentów, o których mowa w niniejszej publikacji.

Podział ze względu na różnice w sposobach zbierania materiału faktograficznego.

Obserwacja kontrolowana – prowadzona jest w oparciu o określone narzędzia systematyzujące, np. arkusze obserwacji, kwestionariusze, schematy, normy. Gromadzenie materiałów ma charakter bardziej selektywny i dokonywane jest w oparciu o przygotowaną kategoryzację interesujących badacza zjawisk.

Obserwacja niekontrolowana (nieskategoryzowana) – prowadzona jest bez wykorzystania narzędzi systematyzujących. Jest obserwacją planowaną, ale przeprowadzoną swobodnie w sposób, jaki prowadzący uzna za najwłaściwszy w danym przypadku.

Podział ze względu na kryterium jawności postępowania badawczego.

Obserwacja jawna – badani wiedzą, że są przedmiotem obserwacji, nie są jednak dokładnie informowani o celach badań lub ich przedmiocie. Jeżeli jednostki mają świadomość, że są przedmiotem badań, wówczas ich zachowanie często może się stawać nieautentyczne i nabierać cech sztuczności czy wyrachowania, co może przyczynić się do uzyskania w badaniu fałszywych danych.

Obserwacja ukryta – obserwowani nie wiedzą, że są przedmiotem prowadzonych badań, co pozwala na uchwycenie ich naturalnych zachowań.

Analiza trendów rynkowych

Analiza trendów ma na celu wykrywanie aktualnych i przewidywanie przyszłych trendów konsumenckich. Metodami wykorzystywanymi w analizie trendów są metody statyczne (analiza desk research) oraz metody badań jakościowych (obserwacja, wywiady, rzadziej badania fokusowe).

Studia przypadku

Studia przypadku polegają na badaniu ograniczonej liczby specyficznych przypadków lub sytuacji, które pozostają znamienne dla badanego zjawiska. Jako technika zbierania danych, studium przypadku będzie wskazane w sytuacji, w której wybór reprezentatywnej próby jest niemożliwy (zbyt szeroki wachlarz badanych zjawisk) lub niewskazany (bo uogólnienie nie jest istotne), a także wszędzie tam, gdzie wymagane są pogłębione dane opisowe oraz tam, gdzie przypadki, które mają zostać zbadane, będą prawdopodobnie bardzo złożone. Metoda ta polega na wyborze przypadków na podstawie wcześniej przyjętej typologii, opisującej główne typy przypadków, które powinny zostać uwzględnione. Stąd też raczej nie będzie to bardzo częsta metoda wykorzystywana w procesie wdrażania innowacji popytowych.

Badanie prowadzone metodą studium przypadków składać się powinno z kilku różnych etapów:

- określenie typologii przypadków,
- wybór przypadków wraz z uzasadnieniem,
- zgromadzenie wszystkich potrzebnych danych dotyczących każdego z przypadków,
- opis przypadków,
- porównanie różnych przypadków spośród badanych,
- próba uogólnienia wniosków z poszczególnych analiz na pozostałe przypadki.

Studia przypadku mają tę zaletę, że pozwalają na przeprowadzenie pogłębionej analizy, opartej na danych zebranych za pomocą całego wachlarza metod jakościowych i ilościowych. Przeprowadzenie analizy za pomocą studium przypadków jest zwykle bardzo czasochłonne i kosztowne. Jest to jednak metoda pozwalającą na zgromadzenie ogromnej ilości wartościowych informacji, a także analizę przypadków zmieniających się w czasie, co również nie pozostaje bez wpływu na zakres wykorzystania tej metody dla opisywanych potrzeb i oczekiwań konsumentów.

Techniki projekcyjne

Techniki projekcyjne to grupa technik polegająca przede wszystkim na badaniu wyobrażeń respondenta o produkcie, usłudze, problemie i kojarzeniu go z określonymi atrybutami, w tym z pożądanymi cechami. Ich stosowanie opiera się na założeniu, iż wszędzie tam, gdzie można podejrzewać istnienie nieuświadomionych i wypartych motywów, emocji itd. oraz w przypadku trudności z werbalizacją, można uzyskać pożądane informacje stosując techniki, w których nastąpi tzw. efekt przeniesienia (przypisanie swoich emocji i motywów innym rzeczom lub ich wyrażenie w formie graficznej, plastycznej bądź pozasłownej). Ze względu na specyfikę procesu towarzyszących poszukiwaniu innowacji popytowych, ta grupa metod może być wykorzystywana na wielu etapach ich wdrażania.

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze techniki projekcyjne:

Testy skojarzeń – polegają na analizie skojarzeń słownych, jakie respondenci zgłoszą po przedstawieniu im badanego obiektu. Analiza powinna uwzględniać zabarwienie emocjonalne skojarzeń, jak również klasyfikować i zliczać je znaczeniowo i tematycznie.

- Chiński portret – polega na wyobrażeniu sobie różnych marek produktów jako innych bytów, a więc wyobrażamy sobie role jakie pełnią produkty i budujemy pomiędzy nimi skojarzenia.
- Odgrywanie ról – to technika, w której badani stawiani są w roli zwolenników lub przeciwników danych produktów oraz usług w celu omówienia ich wad i zalet.
- Test balonowy – polega na uzupełnianiu wypowiedzi postaci na obrazkach typu komiksowego poprzez wpisywanie tych wypowiedzi w baloniki wychodzące z ust postaci lub dymki symbolizujące myśli.
- Testy niedokończonych zdań – testy są pomocne szczególnie wówczas, gdy porównujemy odpowiedzi respondentów różniących się pod względem cech społeczno-demograficznych lub gdy przeprowadzamy analogiczne testy dla różnych produktów (marek), których porównanie jest przedmiotem badania.

Techniki heurystyczne

Techniki heurystyczne (twórcze) to grupa technik pełniących rolę pobudzającą kreatywne myślenie. Sprzyjają tworzeniu innowacji i odkryć, pełnią także rolę poznawczą. Techniki te nie precyzują dokładnie sposobu zachowania badanych (a więc nie ma jednej ścieżki, przez którą przechodzi badany podmiot), co oczywiście nie obniża ich wartości. Techniki te mogą być z powodzeniem stosowane w procesie wdrażania innowacji popytowych w przedsiębiorstwach.

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze techniki heurystyczne:

- Burza mózgów (brainstorming) – to spotkanie (sesja) o twórczym charakterze, sprzyjająca procesowi inkubacji nowych pomysłów. Uczestnicy nie muszą być specjalistami z analizowanej dziedziny. W trakcie rozmowy nie ocenia i nie krytykuje się przedstawianych pomysłów. Ważna jest tutaj liczba pomysłów, przy czym można też modyfikować pomysły innych uczestników. Uczestnicy wcześniej zostają poinformowani o temacie dyskusji.
- Quick Think Method – zespół uczestniczący w spotkaniu dobrany jest w tym przypadku pod kątem odpowiednich cech (przykładowo użytkownicy konkretnego produktu). Zamiast wcześniejszego wyjaśniania zasad (jak w burzy mózgów), są one przedstawiane członkom zespołu na wręczonych arkuszach razem z opisem problemu.
- Technika Gordona (synektyka) – ideą jest znalezienie właściwej drogi do sformułowania i rozwiązania problemu (synektyka oznacza łączenie razem odrębnych elementów, pozornie pozostających bez związku, w nowe całości). Przy okazji dyskusji kierownik grupy przedstawia problem w sposób jak najbardziej ogólny, dając tym samym szansę uczestnikom dyskusji na stworzenie analogii i metafor. W trakcie dyskusji zagadnienie stopniowo ulega zawężeniu i jest bardziej szczegółowo definiowane. Warunkiem powodzenia metody jest stworzenie zespołów synektycznych, które dobrane i przeszkolone w odpowiedni sposób stanowią wartość metody (przykładowo w jej skład mogą wchodzić obok pracowników firmy, także użytkownicy i klienci).

Testowanie

Testowanie produktów polega na przeprowadzeniu serii testów z potencjalnymi użytkownikami produktu w oparciu o udostępnione próbki. Metoda ta jest ostatnio często stosowana jako odrębne narzędzie badawcze (testowanie może mieć miejsce podczas grupy fokusowej lub wywiadu). Popularne stają się również serwisy internetowe, których zadaniem jest umożliwienie dokonania oceny gotowych produktów. Metoda ta ma charakter stricte marketingowy, ale możliwe jest również jej wykorzystanie w celu poszukiwania pomysłów, oczekiwań i badania potrzeb.



Rycina 1. Serwis internetowy firmy zajmującej się testowaniem produktów.

Źródło: <http://streetcom.pl/>



Rycina 2. Inny przykład firmy (serwisu www) którego zadaniem jest testowanie produktów.

Źródło: <http://pl.toluna.com/>

Metodą umożliwiającą ocenę specyfikacji i cech produktów jeszcze nieistniejących, albo będących we wczesnej fazie projektowania lub produkcji jest metoda badania konceptu.

Badania pomysłów / testy konceptu

Celem testu konceptu jest ocena potencjału konceptu nowego produktu oraz jego szczegółowa charakterystyka, wskazanie słabych i mocnych stron, elementów, które ewentualnie można poprawić oraz głębsze zrozumienie, jak produkt będzie używany.

Jest to wystandaryzowany test, składający się z dwóch elementów:

- oszacowania potencjału konceptu – ocena konceptu przy pomocy wskaźników potencjału porównanych do benchmarku;
- diagnostyki konceptu – percepcja, planowanie sposobu użycia i schematu używania produktu; precyzyjna analiza poszczególnych słów w koncepcie pod kątem per-swazyjności, unikatowości oraz wiarygodności.

Testy produktu

Celem badania jest sprawdzenie, na ile produkt spełnia oczekiwania konsumentów. Badanie realizowane jest z reguły wspólnie z testem konceptu. Po teście konceptu, respondenci otrzymują produkt do testowania. Następnie określają, na ile produkt spełnił ich oczekiwania oraz dokładnie oceniają jego formułę. Tak jak w przypadku testu konceptu, badanie oferowane jest na różnych etapach dopracowania pomysłu – od czystego konceptu, po koncept z ceną i opakowaniem.

Zasadniczym celem badania pomysłu jest wsparcie procesu generowania pomysłów poprzez:

- sprawdzenie trafności różnych idei produktu,
- określenie ich silnych i słabych stron,
- dokonanie selekcji i wyboru najlepszych,
- wyznaczenie kierunku rozwoju wybranej idei i doskonalenia koncepcji.

Badanie ma na celu określenie:

- szans rynkowych nowego lub modyfikowanego produktu,
- opłacalności przygotowań do wprowadzenia produktu,
- postrzeganych przez potencjalnych odbiorców korzyści z produktu,
- semantycznego profilu przypisywanych mu cech,
- intencji zakupowych i oczekiwań cenowych.

Badania pomysłów są zwykle przeprowadzane technikami jakościowymi (zogniskowane wywiady grupowe), badania konceptów – jakościowymi i testami ilościowymi.

Powyższy katalog metod badań jakościowych nie jest katalogiem zamkniętym. Przypadkowo zostały te metody, które w ocenie autorów w najlepszy sposób służyć mogą zbieraniu informacji odnośnie potrzeb i oczekiwań klientów, co ma oczywiście znaczenie w przypadku wdrażania innowacji popytowych. Jednocześnie w praktyce gospodarczej stosuje się szereg innych metod, w tym przykładowo w odniesieniu do badań marketingowych są to następujące podejścia badawcze:

- badania segmentacyjne,

- badania cech produktów,
- badania lojalności klientów,
- badania wizerunku marki,
- badania znajomości marki,
- badania zadowolenia klientów,
- badania preferencji konsumentów.

W zależności od efektu jaki chce się osiągnąć, stosuje się wybraną metodę lub pewien zbiór metod, które sumarycznie pozwalają na zebranie potrzebnych informacji lub wiedzy.

Powyższe badania można uporządkować stosując klasyfikację przedmiotową. W tym ujęciu badania te można podzielić na: badania wizerunku, badania konsumentów, badania satysfakcji klientów oraz badania produktu.

Badania wizerunku

Celem badania wizerunku jest sprawdzenie na ile wyobrażenia o marce lub produkcie są zgodne z opiniami i postrzeganiem konsumentów. W trakcie badań sprawdza się również pozycjonowanie marki w porównaniu z innymi markami. W efekcie otrzymujemy informacje pozwalające ukierunkować przyszły przekaz odnośnie wizerunku lub określić ramy nowych kampanii reklamowych.

Badania konsumentów

Badania konsumentów służą zrozumieniu potrzeb klientów. Badanie to powinno być poprzedzone określeniem odpowiedniej grupy docelowej. Efektem wykorzystania metod tej grupy będzie wiedza dotycząca motywacji zakupowych, czynników decydujących o wyborze produktu, itp.

Badania satysfakcji

Badania satysfakcji klientów pozwalają na poprawę jakości świadczonych usług, jak i wzrost lojalności klientów firmy. Przedmiotem realizowanych badań satysfakcji klienta może być m.in.:

- jakość obsługi klienta,
- jakość i niezawodność oferowanych produktów oraz usług,
- kompleksowość i atrakcyjność oferty,
- postrzeganie marki/produktu/usługi na tle konkurencji,
- komunikacja na linii firma-klient.

Badania produktu

Badania te zwykle przeprowadza się w trakcie wprowadzania nowych produktów lub usług (innowacji) na rynek. Badania te pozwalają ocenić ryzyko związane z ich wprowadzeniem,

ocenić stosunek konsumentów do produktu, a także zidentyfikować słabości nowego produktu lub usługi.

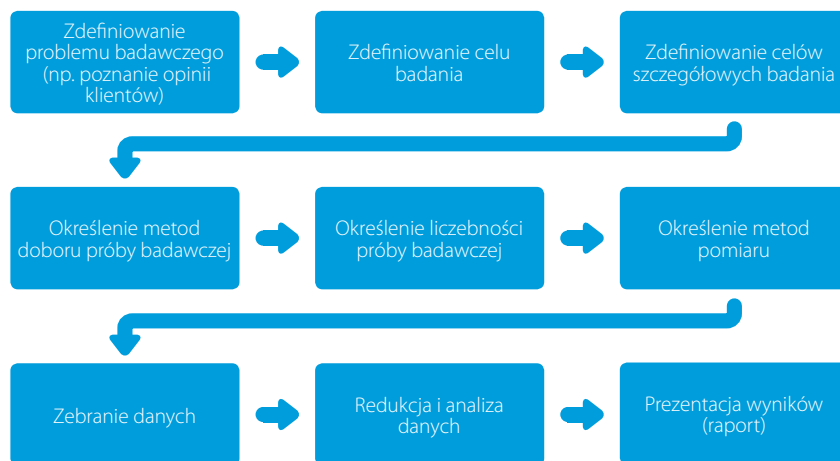
Dla przedsiębiorcy:

Z perspektywy przedsiębiorstw i wdrażania innowacji popytowych wśród zaprezentowanych metod szczególnie istotne mogą być trzy metody: badania konceptu, techniki obserwacji oraz grupy fokusowe. W każdym przypadku metody te pozwalają na zebranie bardzo szczegółowych danych, a dodatkowo metoda obserwacji pozwala na sprawdzenie w realnych warunkach funkcjonowania analizowanego zjawiska, czy produktu. Wadą wymienionych metod jest ich relatywnie wysoki koszt co powoduje, iż badania te nie cieszą się dużą popularnością (z wyjątkiem grup focusowych). Metody te pozwalają również na bezpośrednią interakcję z klientami.

Listę wybranych agencji i firm badawczych oraz firm branży reklamowej i marketingowej, które mogą wspierać realizację przedsięwzięć z zakresu innowacji popytowych, w tym realizują na zlecenie firm badania (jakościowe i ilościowe) służące pozyskiwaniu informacji od klientów zawiera Aneks.

3.3.3 Schemat prowadzenia badań oraz metody analizy danych

Realizacja każdego badania społecznego odbywa się według podobnego schematu. Schemat ten obejmuje zdefiniowanie celu badania, który wynika zwykle z postawionej hipotezy lub hipotez badawczych, określenie odpowiednich metod doboru próby badawczej oraz zdefiniowanie metod pomiaru. Zebrany w trakcie badań materiał poddawany jest następnie pogłębionej analizie i ocenie (której przedmiotem jest wnioskowanie). Wykorzystuje się w tym celu szereg technik. Część z nich zaprezentowano w dalszej części publikacji. Logikę tak przedstawionego postępowania badawczego prezentuje schemat 2.



Schemat 2. Logika postępowania badawczego.

Źródło: opracowanie własne

Techniki analizy danych

Poniżej opisane zostały wybrane techniki analizy danych, które mogą być wykorzystywane w realizacji badań ukierunkowanych na zdobywanie informacji o potrzebach klientów. Pod uwagę wzięto słabe i mocne strony poszczególnych metod.

Analizy statystyczne

Analiza statystyczna jest metodą powszechnie używaną dla opisanego różnego rodzaju zjawisk w sposób zwięzły i przejrzysty. Podejście to jest znane jako **statystyka opisowa**. Wykorzystuje się ją również do badania związków pomiędzy zmiennymi oraz uogólniania wniosków z analiz na szerszą populację. Taką operację określa się mianem **wnioskowania statystycznego**. Jedną z takich technik, powszechnie wykorzystywanych w statystyce, jest **analiza wariancji**, która polega na porównaniu zmiennych między próbami oraz zmiennych w próbach. Metody takie jak **analiza regresji** mogą być wykorzystane dla ustalenia siły zależności (korelacji) pomiędzy interesującymi nas zmiennymi. W analizie regresji staramy się ustalić, czy wariancja jednej zmiennej (określonej jako zmienna zależna) może być wyjaśniona wariancją jednej lub kilku innych zmiennych (określanych jako zmienne niezależne). Analiza ta może być wykorzystywana na zmiennych mierzonych we wszystkich skalach liczbowych; również przy skali zero – jedynkowej, dzięki specjalnym technikom analizy.

Dużym ograniczeniem metod statystycznych jest fakt, że nie są one wystarczające dla udowodnienia przyczynowości, tzn. kierunku zależności między zmiennymi, mogą tylko silnie taką zależność sugerować. W takiej sytuacji zadaniem badacza jest przedstawienie przekonujących argumentów, które pozwolą na odrzucenie możliwych do przyjęcia hipotez, dotyczących przyczyn zaobserwowanych efektów.

Mocną stroną analizy statystycznej jako techniki analizy danych jest fakt, że stanowi ona uprawniony sposób oceny wiarygodności statystycznej, która pozwala na wyciągnięcie wniosków z danych w sposób jasny, przejrzysty i rzetelny. Z drugiej strony jednak nie wszystkie zjawiska można analizować za pomocą statystyki. Dlatego zwykle stosuje się uzupełniające metody jakościowe. Ponadto poprawnie wykonana analiza statystyczna wymaga pewnego poziomu wiedzy eksperckiej. Sposób klasyfikowania danych może zarówno zaciemniać, jak i ukazywać istotne różnice. Użytkownicy analizy statystycznej muszą być świadomi tych założeń, a także ograniczeń przyjętej techniki statystycznej, jak również innych problemów związanych z rzetelnością i wiarygodnością opracowywanych danych.

Analizy nie-statystyczne

Analiza nie-statystyczna przeprowadzana jest w większości przypadków na podstawie danych jakościowych i zazwyczaj wykorzystywana w połączeniu z analizą statystyczną danych ilościowych. Użycie analizy nie-statystycznej powinno obejmować ocenę rzetelności wszystkich ustaleń uzyskanych na podstawie tych metod. Ponadto należy przeprowadzić skrupulatną ocenę trafności i ważności dostępnych danych.

Podstawowe zalety analizy nie-statystycznej polegają na tym, że przy jej użyciu może być rozpatrywanych wiele zagadnień i pojęć, które trudno jest skwantyfikować, i że możliwe

jest osiągnięcie bardziej ogólnego punktu widzenia, często przy stosunkowo niewielkich kosztach. Główną jej wadą jest to, że wnioski oparte na analizie nie-statystycznej zależą od profesjonalizmu osoby badacza i od poprawności wyciągniętych przez niego wniosków. W każdym przypadku wnioski oparte wyłącznie na analizie nie-statystycznej są mniej wiarygodne niż wnioski oparte na mieszanych metodach analizy.

Techniki służące wnioskowaniu i ocenie

W każdym badaniu wykorzystuje się techniki służące wnioskowaniu i formułowaniu sądów. Przykładowe techniki tego etapu postępowania to:

- analiza kosztów i korzyści (cost-benefit analysis),
- analiza gospodarności (kosztów i skuteczności – cost-effectiveness analysis),
- analiza wieloczynnikowa,
- analiza wielokryteriowa (multi-criteria analysis),
- analiza SWOT,
- analiza output-input,
- benchmarking,
- skalowanie wielowymiarowe.

Tylko niektóre z nich będą miały zastosowanie w przypadku badań z zakresu szeroko rozumianych innowacji popytowych.

Analiza wieloczynnikowa pozwala na sformułowanie oceny na podstawie wielu kryteriów, które mogą nie mieć wspólnej skali i mogą różnić się względnym ciężarem gatunkowym.

Badane zjawisko generuje zazwyczaj wiele różnych efektów. Przy formułowaniu oceny należy wziąć pod uwagę te różnorodne efekty. Problem polega na tym, jak połączyć szacunki tych efektów, w sytuacji, gdy nie mają one wspólnej skali. Technika analizy wieloczynnikowej pozwala badaczowi na przypisanie punktów dla poszczególnych kryteriów stanowiących podstawę oceny, które następnie mogą zostać zmierzone i użyte do ustalenia ogólnej oceny.

Analiza wielokryteriowa (metoda wskaźnika syntetycznego) jest stosowana głównie na etapie oceny, zwłaszcza do oceny alternatywnych wersji zjawisk. Pierwszym krokiem przy stosowaniu metody analizy wielokryteriowej jest zidentyfikowanie kryteriów, które będą stosowane przy ocenie zjawiska oraz nadanie im odpowiedniej wagi. Następnie, w oparciu o zdefiniowane wcześniej kryteria oraz przypisane im wartości wagowe dokonuje się oceny poszczególnych zjawisk. Liczba uzyskanych punktów ułatwia podjęcie decyzji w sprawie wyboru właściwego rozwiązania.

Analiza SWOT

Nazwa metody jest akronimem pochodzącym od angielskich słów: strength (silna strona), weakness (słaba strona), opportunity (szansa) oraz threat (zagrożenie). Głównym celem metody jest diagnoza czynników wpływających na rozwój obszaru lub zjawiska i na tej podstawie opracowanie strategii najkorzystniejszej z punktu widzenia przyszłego rozwoju.

Diagnoza ta dotyczy zarówno czynników pozytywnych (silnych stron), jak również czynników negatywnych (słabe strony). Silne i słabe strony danego zjawiska, czy instytucji zostają skonfrontowane z czynnikami zewnętrznymi, pozostającymi poza kontrolą o charakterze pozytywnym (szanse) lub negatywnym (zagrożenia). Diagnoza sytuacji stanowi punkt wyjścia do opracowania instrumentów, działań i rozwiązań.

Wyniki analizy są najczęściej przedstawiane w formie tabeli, gdzie w kolejnych punktach opisane zostają słabe i mocne strony, jak również szanse i zagrożenia. Analiza SWOT w takiej formie jest uzupełnieniem opisu aktualnej sytuacji w danej dziedzinie. Dużą zaletą tej metody jest przede wszystkim syntetyczne ujmowanie głównych czynników warunkujących zjawiska.

Skalowanie wielowymiarowe

Jest to technika z pogranicza analizy statystycznej i oceny jakościowej. Stosowana jest obecnie powszechnie przy badaniu percepcji marek produktów, ich odbiorców, a także odbiorców przekazów reklamowych. Najprostszą i najpowszechniej stosowaną jest analiza dwuwymiarowa. Technika ta polega na przypisaniu cechom (zmiennym) określonych produktów bądź innych elementów określonych wartości. W ten sposób uzyskuje się 2-wymiarowy diagram, na którym pozycje określonych produktów wynikają z nasilenia cech im przypisanych. Uzyskany obraz – dwu-, czasem trójwymiarowy – pozwala na odkrywanie, utajonych kryteriów ocen dokonywanych przez konsumentów – odbiorców, a także określania potrzeb, jakie mogłyby być zaspokojone dzięki nowym produktom.

Reprezentatywność badania i dobór próby badawczej

W badaniach społecznych możemy niekiedy przebadać wszystkich członków danej zbiorowości, czyli całą populację, która nas interesuje. Wówczas badania takie mają charakter całościowy. Są one jednak możliwe jedynie wtedy, gdy dana populacja nie jest zbyt liczna. Często mamy jednak do czynienia z tak licznymi zbiorowościami, że trudno byłoby przebadać wszystkich jej członków. Dlatego też często pojawia się konieczność przeprowadzenia badań reprezentatywnych, które koncentrują się na jakiejś części interesującej nas zbiorowości – czyli próbie reprezentatywnej. Badania przeprowadzone na takiej próbie dotyczą więc zwykle wszystkich większych zbiorowości i mają na celu dostarczenie ilościowych i porównywalnych danych w sytuacjach, w których nie mamy realnych możliwości przebadania wszystkich osób należących do interesującej nas populacji. Wnioski oparte na analizie danych pochodzących z badanej próby mogą być potem przenoszone (estymacja na populację) na cały zbiór, z którego pochodzi próba. Oczywiście warunkiem poprawnie przeprowadzonej estymacji na populację jest właściwy pod względem metodologicznym dobór próby. Próba jest reprezentatywna tylko wówczas, gdy stanowi podzbiór, który pod względem swojej struktury i składu odpowiada zbiorowi, z którego została pobrana w zakresie pozwalającym na estymację wniosków z próby na całą populację.

Wielkość próby reprezentatywnej zależy od:

- stopnia różnorodności – im bardziej różnorodna jest badana zbiorowość, tym większa musi być próba,

- ilości kategorii statystycznych – im więcej kategorii chcemy uwzględnić w naszych badaniach, tym większa powinna być próba,
- stopnia dokładności i pewności, jakie zamierzamy osiągnąć w badaniach – im większą badamy reprezentację tym większą dokładność wniosków jesteśmy w stanie osiągnąć.

Dobór próby można oprzeć na różnych zasadach, w zależności o rodzaju badania, populacji, lub przyjętych zasad metodologicznych. Wyróżnia się między innymi:

- **Dobór celowy** – badacz na podstawie znajomości cech społeczno-demograficznych badanej zbiorowości buduje model, a następnie dobiera próbę, która ma stanowić jego jak najdoskonalsze odzwierciedlenie. Wadą takiego sposobu doboru próby może być mniejszy lub większy subiektywizm oraz posługiwanie się stereotypami przy jej konstrukcji.
- **Dobór kwotowy** – opiera się na znanych obiektywnych składnikach danej zbiorowości np. na występujących w niej podstawowych kategoriach społeczno-demograficznych takich jak płeć, wiek, wykształcenie, czy zawód. Ustala się np. jaki jest w badanej populacji odsetek mężczyzn i kobiet, czy ludzi w poszczególnych klasach wieku. Na tej podstawie określa się odpowiednie kwoty, które wyznaczają udział poszczególnych kategorii w próbie – np. jeżeli w badanej populacji mężczyzn jest 40%, a kobiet 60% – ustalamy, że próba powinna się składać w 2/5 z mężczyzn i w 3/5 z kobiet.

Dobór próby można również oprzeć na bardziej skomplikowanych modelach matematycznych, przede wszystkim zaś na rachunku prawdopodobieństwa. W takim przypadku stosuje się losowy lub warstwowy dobór próby.

- **Losowy dobór próby** opiera się na zasadzie loterii i założeniu, że dla każdej osoby z badanej populacji istnieje jednakowe prawdopodobieństwo, z którym może zostać wylosowana. Do próby losuje się pewną założoną wcześniej ilość, na podstawie przyporządkowania numerów do imiennej listy, a następnie dokonuje się wyboru spośród nich za pomocą tabeli liczb losowych.
- **Warstwowy** – staramy się wyróżnić pewne podzbiory badanej zbiorowości, a następnie z każdego podzbioru wyróżniamy w sposób losowy jednostki naszej próby na przykład badając lekarzy w szpitalu podzbiórami będą oddziały, w których oni pracują.
- **Proporcjonalny** – służy do badania wielkich zbiorowości np. całe miasto, region, kraj. Możemy zatem jedynie dowiedzieć się czegoś o badanej zbiorowości na podstawie danych – wyróżnić niektóre jej własności społeczno-demograficzne np. płeć, wiek, wykształcenie – następnie tworzymy kategorie i wyodrębniamy te, które interesują nas ze względu na problem badań i spośród nich losowo wybieramy jednostki reprezentacji.
- **Wielowarstwowy** – zwany także terytorialnym, stosowany jest do doboru próby w dużych zbiorowościach, o których nie posiadamy danych statystycznych. Wtedy np. z obszaru Polski losujemy województwa, później miasta i gminy, wreszcie dzielnice i wsie, w dzielnicach ulice, bloki, a następnie mieszkania. Z poszczególnych mieszkań wybiera się kobiety i mężczyzn – tworząc określoną próbkę złożoną z konkretnych osób.

3.3.4 Podsumowanie

U podstaw innowacji popytowych leży zbieranie informacji na temat dóbr i usług. Odbywa się to na różnych etapach procesu wdrażania innowacji. W zależności od potrzeb informacyjnych możliwe jest zastosowanie takich lub innych metod pozyskiwania wiedzy. Zaprezentowany w rozdziale katalog metod badań ilościowych i jakościowych nie jest katalogiem nowym, a metody te w takiej bądź innej formie były znane już dużo wcześniej. Tylko niektóre spośród nich (np. badania konceptu) rozwinęły się dopiero w ostatnim czasie i stanowią relatywnie nowe podejście. Niemniej jednak katalog ten pokazuje, jakiego typu badania można realizować by zdobywać informacje potrzebne do kształtowania nowych produktów i usług. Ich celem jest każdorazowo skupienie się na prosumencie i jego roli w procesie innowacyjnym.

3.4 Internet jako narzędzie wspierające proces powstawania innowacji popytowych

3.4.1 Nowe zasady marketingu

W obecnych czasach Internet pozwala na dużo szybsze dotarcie do klienta niż miało to miejsce jeszcze kilka, czy kilkanaście lat temu. Dodatkowym aspektem jest tutaj niski koszt dotarcia do klienta, w tym dotarcia do klienta niszowego, co ma istotne znaczenie w przypadku innowacji popytowych. Internet pozwala także na dostarczanie odpowiednich treści w tym momencie, w którym odbiorca tego oczekuje.

Stare zasady marketingu głoszą, że¹⁰³:

- Marketing znaczy tyle samo co reklama;
- Reklama apeluje do masowego odbiorcy;
- Reklama polega na przeszkadzaniu ludziom tak, aby skierowali swoją uwagę na jej przekaz;
- Reklama jest jednokierunkowa – od firmy do konsumenta;
- Reklama polega wyłącznie na sprzedaży produktu;
- Reklama jest oparta na kampaniach o ograniczonym czasie istnienia;
- Kreatywność uznawana jest za najważniejszy czynnik reklamy;
- Dla agencji reklamowej ważniejsze jest zdobycie nagrody branżowej, niż to aby jej klient pozyskał nowych konsumentów;
- Reklama i PR stanowią osobne dyscypliny, zarządzane przez różnych ludzi o odrębnych celach, strategiach i kryteriach oceny.

Znaczna część powyższych zasad w dzisiejszym świecie traci rację bytu. Internet w sposób znaczący zmienił bowiem te zasady. Jednocześnie należy zauważyć, że efektów rozprzestrzeniania się Internetu jest znacznie więcej. Należy do nich również to, że firmy komunikują się bezpośrednio z odbiorcami (nabywcami produktów i usług).

¹⁰³ Scott D.M., *Nowe zasady marketingu i PR. Jak korzystać z komunikatów informacyjnych, blogów, podcastingu, marketingu wirusowego oraz mediów internetowych w celu bezpośredniego dotarcia do nabywcy*, Warszawa 2009.

W tym kontekście nowe rozumienie marketingu i pojęcia PR opierać będzie się na szeregu nowych założeń. Jednym z nich jest szersze niż dotychczas rozumienie pojęcia marketingu, który uwzględniać powinien także dostarczanie treści dokładnie w tym momencie, w którym odbiorcy tego potrzebują. Marketing powinien skupiać się nie na standardowym myśleniu o konsumentach a na budowaniu strategii przekazu polegającej na docieraniu za pomocą Internetu do szerokiej grupy zaniedbywanych dotychczas konsumentów. Dodatkowo firmy muszą wprowadzić obecnie odbiorców w proces kupna za pomocą doskonale sporządzonej treści internetowej. Konsumentom oczekują również takiej formy przekazu, która jest dla nich najwygodniejsza, w związku z czym firmy powinny stosować takie formy przekazu, które pozwolą im na bezpośrednią komunikację z nabywcą. Mowa tutaj o blogach i podcastingach, ale także o innych formach komunikacji.

Podobnie wygląda sytuacja w odniesieniu do działań z zakresu PR, które to działania powinny przestać koncentrować się wyłącznie na odbiorcach głównego nurtu. Należy poświęcić więcej uwagi klientom niszowym. Celem staje się także zaangażowanie konsumentów w działalność firmy. Internet sprawia w końcu, że PR znów jest dziedziną skierowaną do szerokiej publiczności, po latach ukierunkowanych niemal wyłącznie na media.

3.4.2 Media społecznościowe

Rosnąca popularność mediów społecznościowych skłania firmę do podejmowania działań marketingowych w Internecie z wykorzystaniem nowych mediów. Nowe narzędzia docierania do klientów okazują się skuteczne, przynosząc firmom wiele korzyści, często trudnych do uzyskania dzięki tradycyjnym środkom komunikacji. Oczywiście, istotna jest także jakość przekazu skierowanego do konsumentów, którzy w mediach społecznościowych nastawiają się na otwartość i możliwość dialogu z firmą.

Internet stanowi narzędzie nowoczesnego biznesu, gdyż odkrywa przed firmami nowe sposoby komunikacji z klientem. Prawie każda firma, nie tylko duża, może już pochwalić się własną stroną internetową, zazwyczaj opisującą ofertę, przewagi konkurencyjne oraz udostępniającą kontakt. Dużą popularnością cieszą się także blogi. Jednak interakcja z klientem przedsiębiorstwa mająca na celu poprawę oferty, wymaga zastosowania bardziej zaawansowanych narzędzi. Niewątpliwie rosnącą popularnością cieszą się media społecznościowe. Przedsiębiorstwa zdają sobie z tego sprawę, gdyż według jednego z raportów blisko ¼ polskich firm w 2010 r. przeznaczało część swojego budżetu marketingowego na działania prowadzone w serwisach społecznościowych¹⁰⁴. O wiele częściej niż kiedyś na komunikację za pomocą mediów społecznościowych decydują się małe i średnie firmy.

Trudno w sposób precyzyjny zdefiniować media społecznościowe (ang. *social media*), gdyż jest to pojęcie bardzo ogólne, obejmujące duży zakres form i środków komunikacji. Można je określić jako zbiór relacji, zachowań czy interakcji pomiędzy konsumentami, markami, gdzie następuje wielokierunkowa komunikacja za pomocą zaawansowanych narzędzi ko-

¹⁰⁴ <http://www.egospodarka.pl/54820,Sieci-spoecznościowe-w-służbie-biznesu,2,39,1.html>

munikacji¹⁰⁵. Social media podlegają społecznej kontroli i mogą być wykorzystywane na dowolną skalę. Inna definicja wskazuje, że media społecznościowe to media dostępne przede wszystkim w Internecie i urządzeniach mobilnych, umożliwiające wymianę informacji między użytkownikami. To media, które łączą technologię, telekomunikację, interakcje społeczne z obrazem, tekstem i dźwiękiem. Sposób interakcji i prezentowania informacji zależy od punktu widzenia użytkowników oraz treści, którymi wymieniają się społeczności¹⁰⁶.

Jakie są przesłanki rosnącego zainteresowania firm obecnością w mediach społecznościowych? Po pierwsze, wielki sukces portali takich jak Nasza Klasa, Facebook czy Twitter uwidacznia, że szerokie grono klientów firm korzysta (praktycznie codziennie) z tych mediów. Przedsiębiorstwa chcą wykorzystać potencjał tkwiący w mediach społecznościowych w celu dotarcia do nowych klientów oraz wzmacniania istniejących powiązań. Jest to też aspekt świadczący o nowoczesnym podejściu firmy do klientów. Po drugie, firmy mogą obserwować kto i jak często odwiedza ich stronę, co ułatwia dotarcie do grupy docelowej, a przez to umożliwia np. trafne skonstruowanie oferty. Po trzecie, dzięki mediom społecznościowym, firmy mogą gromadzić i analizować opinie klientów, a następnie wykorzystywać wnioski płynące z analiz do poprawy jakości produktów, czy poprawy innych aspektów funkcjonowania firmy.

Komunikacja poprzez Internet jest bardziej bezpośrednia, konsumenci wprost wyrażają swoje zdanie, co w pewien sposób zbliża ich do firmy i buduje zaufanie oraz przywiązanie do marki. Możliwość interakcji jest szczególnie ważna, ponieważ korzystają z niej obie strony – klienci otrzymują bardziej dostosowaną do potrzeb ofertę, firmy – zbierają opinie klientów i wprowadzają na rynek niektóre pomysły.

Internet i media społecznościowe tworzą warunki do dialogu między firmami a konsumentami, przez co przyczyniają się do tworzenia innowacji. Warto tutaj wspomnieć o terminie „crowdsourcing”, który powstał w 2006 r. na określenie „zbiorowej mądrości” czy „mądrości tłumu”. Obecnie crowdsourcing jest rozumiany szeroko jako zbiorowe dzielenie się wiedzą¹⁰⁷. Dzięki niemu firmy mogą czerpać nowe idee dotyczące strategii, produktów i usług z otoczenia. A czego w zamian oczekują użytkownicy? Otóż, według przygotowanego w 2010 roku raportu poświęconego mediom społecznościowym¹⁰⁸ 23% użytkowników portali społecznościowych dodaje profile marek lub firm do grona znajomych, o czym decyduje przede wszystkim sympatia do firmy. Co ważne, większość osób decyduje się na interakcję, głównie zamieszczając komentarze. Użytkownicy poprzez dołączenie do profilu firmy, oczekują w pierwszej kolejności dostępu do specjalnych ofert i informacji o promocjach, a w dalszej liczą na możliwość zdobycia unikatowych informacji i przegląd aktualnych informacji z życia firmy.

Podążając za swoimi klientami, firmy zaznaczają swoją obecność w Internecie, gdzie nierzadko podlegają wnikliwej ocenie. Jednak pomysłowo i sprawnie przeprowadzone działania marketingowe w Internecie pozwalają czasami osiągnąć duży sukces przy niewiel-

¹⁰⁵ <http://launching.blox.pl/2009/12/Czym-sa-Social-Media-Era-Social-Media.html>

¹⁰⁶ [http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(web_application_hybrid\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_(web_application_hybrid)).

¹⁰⁷ <http://www.brzoskowski.pl/2010/08/crowdsourcing/>.

¹⁰⁸ *Raport KNOW: Konsument w mediach społecznościowych*, Euro RSCG, 2010.

kich kosztach. Internetowe media dają możliwość zbudowania relacji z klientem, poznania jego opinii czy zrozumienia jego zachowań¹⁰⁹. Dzięki mediom społecznościowym zmianie ulegają tradycyjne relacje pomiędzy konsumentami a firmami i ich markami. Relacje te przekształcają się powoli i przechodzą zmianę od modeli, w których dominowały kontakty, poprzez model, w którym nastąpił rozwój aplikacji, po etap zaangażowania konsumentów i tworzenia społeczności, które stają się źródłem innowacji¹¹⁰. Oczywiście wszystkie te modele funkcjonują równolegle.

Ze względu na swój zasięg oraz powszechność wykorzystania, media społecznościowe znalazły swoje szerokie zastosowanie w marketingu. Firmy podejmują trojaki rodzaj działania z wykorzystaniem tych narzędzi¹¹¹:

- *Social Media Optimization*, polegające na optymalizacji witryn internetowych w celu zwiększenia ich popularności w społecznościach internetowych,
- *Social Media Monitoring*, polegające na badaniu treści generowanych przez użytkowników w mediach społecznościowych,
- *Social Media Marketing*, polegające na działaniach zarówno z zakresu promocji w społecznościach internetowych, jak i obejmujące działania z zakresu wspólnego tworzenia produktów.

Media społecznościowe stają się w ostatnim czasie głównym narzędziem badań i odczuć klientów, a przy tym stają się źródłem nowych pomysłów, innowacji oraz kreowania nowej oferty dla klientów. Służą również identyfikacji problemów, które mogą być przedmiotem innowacji. Jak pokażą przykłady zaprezentowane w dalszej części publikacji jest to narzędzie skuteczne i chętnie wykorzystywane.

Media społecznościowe wzmacniają wspólnoty internetowe na cztery sposoby: budują głębokie relacje, umożliwiają szybkie mobilizowanie sił, ułatwiają tworzenie i syntetyzowanie wiedzy oraz pozwalają na lepsze filtrowanie informacji¹¹². Dobrze zorganizowana społeczność dostarcza również wiedzy i zapewnia większą lojalność klientów. Natomiast działania te powinny być usystematyzowane, np. poprzez opracowanie strategii zarządzania wspólnotami internetowymi. Jednocześnie należy prowadzić działania integrujące oraz angażujące wspólnotę, a przy tym dokładnie analizować zachowania konsumentów. W kontekście współpracy z klientami media zmieniły sposób, w jaki klienci mogą wyrażać swoje opinie, z drugiej zaś ułatwiły pozyskiwanie informacji przez firmy o swoich klientach. W tym ostatnim aspekcie istotne jest też to, iż angażujący się użytkownicy to z reguły „wiodący użytkownicy”, a więc ci którzy mają bardziej zaawansowane potrzeby, a co za tym idzie, raczej wyprzedzają faktyczny popyt na dane dobro (produkt lub usługę). W literaturze proces ten został nazwany *procesem wiodącego użytkownika*¹¹³.

¹⁰⁹ Pacha D., *Společności internetowe w budowie wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

¹¹⁰ Porównanie: Pacha, Owyang.

¹¹¹ Pacha D., *Společności internetowe w budowie wartości klienta*, op. cit.

¹¹² Kane G., Fichman G., Gallaughher J., Glaser J., *Budowanie społeczności*, Harvard Business Review, styczeń 2010.

¹¹³ Hippel E., Thomke S., Sonnack M., *Przełomowe innowacje w korporacji 3M*, Harvard Business Review, październik 1999.

Zalety mediów społecznościowych:

- nowy, interaktywny kanał komunikacji z konsumentami;
- możliwość pozyskiwania bogatej wiedzy na temat preferencji konsumentów w naturalnych sytuacjach, metodami uwzględniającymi nie tylko zbieranie opinii deklarowanych, lecz także obserwację zachowań;
- wzrost lojalności wobec marki wynikającej z przynależności do grupy użytkowników;
- możliwość zmniejszania kosztów prowadzenia działalności przez wykorzystanie narzędzi społecznych mediów jako alternatywnego kanału Customer Service lub platformy umożliwiającej wzajemne wsparcie między klientami;
- możliwość adresowania przekazu marketingowego do określonych grup użytkowników¹¹⁴.

Pochodnym zagadnieniem jest wobec powyższego zagadnienie budowania społeczności wokół marki. Coraz powszechniejsze staje się bowiem wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania marki. Działania, które realizuje się w tym zakresie to przede wszystkim budowanie wspólnoty wokół marki, czyli grupy oddanych konsumentów prowadzący określony tryb życia, realizujących określone i wspólne typy aktywności, a także – co ważne – utożsamiających się z daną marką. Warto też zauważyć, że budowanie społeczności wokół marki jest domeną całej firmy i jest strategią biznesową, nie marketingową, jak się powszechnie uważa. Wspólnota powinna służyć bowiem w pierwszej kolejności jej członkom, dopiero w drugiej kolejności firmie. Zadaniem firmy jest z kolei wzmacnianie zaangażowania wspólnoty. Dobrze zarządzane wspólnoty zwiększają wartość marki i w konsekwencji firmy.

Z badań przeprowadzonych w ostatnim czasie przez Economist Intelligence Unit na zlecenie SAS wynika, że prawie 60% badanych firm zastanawia się, jak na nowo zdefiniować wartości dla klienta w kontekście rozwoju mediów społecznościowych. Jednocześnie 22% wskazało, iż media społecznościowe fundamentalnie zmieniły strategię firmy wobec klientów. Ponad 1/3 osób, które wzięły udział w badaniu twierdzi, że ich klienci dzielą się opiniami i przemyśleniami na temat firmy na portalach społecznościowych, a 75% z nich deklaruje, że klienci są dla nich ważnym źródłem innowacyjnych pomysłów. Jednocześnie 46% respondentów deklaruje, że zachęca klientów do współtworzenia produktów i rozwiązań¹¹⁵. Jak pokazują powyższe wyniki badania, społeczności stały się faktem, którego nie można nie doceniać.

Z kolei wyniki badania Euro RSCG Sensors wskazują¹¹⁶, że dla około 20% użytkowników media społecznościowe są bardzo ważnym źródłem informacji, wykorzystywanym częściej niż inne kanały (prasa, telewizja). Warto również odnotować, że użytkownikami mediów społecznościowych są zwykle osoby aktywne, które postrzegają siebie jako nie-

¹¹⁴ Pacha D., *Społeczności internetowe w budowie wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

¹¹⁵ *Redefining customer value. Corporate strategie sfor the social web*, Economist Intelligence Unit na zlecenie SAS, 2011.

¹¹⁶ *Raport Know: Konsument w mediach społecznościowych*, Raport Euro RSCG Worldwide, edycja polska, wydanie 2, Warszawa 2010.

zależne, podejmujące ciekawe wyzwania i próbujące nowych doświadczeń. 45% badanych osób wskazało również, że należą do osób, które gonią za najnowszymi trendami, a przy tym chętnie dzielą się pozytywnymi i negatywnymi doświadczeniami związanymi z marką, producentem, czy usługą. Coraz większy odsetek osób przestaje również ufać tradycyjnym formom przekazu (mediom tradycyjnym), choć nadal mają one charakter dominujący. Źródłem informacji o produktach są porównywarki cen, a także komentarze na forach dyskusyjnych. W przypadku branż usługowych coraz większego znaczenia nabierają z kolei opinie ekspertów zamieszczane bądź to na blogach, bądź w serwisach internetowych.

Zagrożeniem dla firm jest anonimowość – ponad 40% badanych wskazuje, że korzysta z mediów by krytykować firmy lub marki. Coraz częściej marki stają się też uczestnikiem mediów (posiadają profil), a badani akceptują je w swoim gronie. Natomiast należy podkreślić, że media społecznościowe nie są łatwym kanałem komunikacji z klientami w sensie utrzymywania stałych relacji. Aktywność w zakresie komunikacji przejawia nieco ponad 40% użytkowników mediów, którzy decydują się na relacje. Najczęstszą formą jest dodawanie komentarzy na profilach oraz komentowanie informacji i materiałów zamieszczonych przez firmy.

Warto również odnotować, że uczestnicy badania oczekują od marek korzyści wynikających z podejmowania aktywności. Wśród korzyści wymieniają zwykle dostęp do specjalnych ofert, unikatowych informacji i specjalnych promocji.

Firmy, które zamierzają wykorzystać media społecznościowe powinny jednak unikać: zbyt dużej i zbyt małej częstotliwości wpisów, zbyt dużej liczby komunikatów o charakterze reklamowym. Z kolei zadbać powinny o unikatowość informacji, dostarczanie „profitów”.

Podsumowując, wnioski które płyną z analizy wskazują, że konsumenci nie wykorzystują już jednego kanału pozyskiwania informacji, a stosują je wymiennie. Informacje dostarczane w postaci komunikatów przesyłanych mediami tradycyjnymi są często weryfikowane z wykorzystaniem Internetu. I odwrotnie. Media społecznościowe kończą etap monologu firmy czy marki z konsumentem, a rozpoczynają erę dialogu na linii firma – konsument. Jak pokazują cytowane wyniki badań w mediach społecznościowych nie chodzi o ilość, ale o jakość zbudowanych kontaktów i możliwość rozmowy z dużą liczbą konsumentów. Istotne z punktu wykorzystania mediów społecznościowych jest to, by być zawsze tam, gdzie jest odbiorca naszego produktu lub usługi. Na koniec raz jeszcze należy podkreślić, że użytkownik mediów społecznościowych oczekuje od marki i firmy korzyści wynikających z jego zaangażowania (nawet jeśli czyni to w sposób nieświadomy). Użytkownicy oczekują korzyści w postaci unikatowych informacji, bonusów, konkursów oraz rozmowy. „Serwisy społecznościowe otwierają nowe możliwości w zakresie kształtowania działań marketingowych, umożliwiają nawiązanie dialogu z konsumentem, co owocuje bogatszą wiedzą o nowych pomysłach”¹¹⁷.

¹¹⁷ Pacha D., *Spółeczności internetowe w budowie wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. nauk. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Warszawa 2010.

W kontekście popytowego podejścia do innowacji, warto wspomnieć również o potrzebach konsumentów, jakie są zaspokajane dzięki udziałowi w społecznościach użytkowników (takich jak fora dyskusyjne, platformy internetowe). Według Masłowa potrzeby człowieka tworzą hierarchię, a zaspokojenie potrzeb podstawowych, umożliwia zaspokojenie potrzeb nadrzędnych. Maslow wyróżnił kolejno potrzeby (poczynając od najbardziej podstawowych): fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności (akceptacji, miłości, przynależności do grupy), uznania (sukcesu, prestiżu) oraz samorealizacji (rozwijania siebie, potwierdzania własnej wartości)¹¹⁸.

Z racji tego, że Internet stał się przestrzenią społeczną, pozwala on na realizację większości ludzkich potrzeb. Sieć pobudza aktywność komunikacyjną – osoby korzystające z Internetu częściej niż inne, czytają, dyskutują i włączają się w aktywność społeczną. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać tę otwartość konsumentów do realizacji własnych celów i skłaniać ich np. do dzielenia się opinią, brania udziału w konkursach, zainteresowania się ofertą firmy. Jednym ze sposobów jest budowanie wokół firmy lub marki społeczności użytkowników. Zaistnienie społeczności internetowej jest możliwe, gdy wystąpi jeden z czynników: wspólne zainteresowania, wspólna potrzeba, przyzwyczajenie, lojalność, podobne cechy demograficzne. Odnosząc się do piramidy potrzeb, przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem nakłonienia internauty do zrealizowania swoich potrzeb poprzez dany serwis¹¹⁹. Istotna jest tutaj przede wszystkim potrzeba przynależności, decydująca o włączeniu się w działalność społeczności. Internet ułatwia zaspokojenie tej potrzeby, gdyż w sieci ludzie są otwarci, nawiązują kontakty z obcymi oraz chętnie dyskutują¹²⁰. Ogólnie ujmując, firmy muszą identyfikować potrzeby użytkowników oraz starać się je zaspokajać. Jednak często dużo trudniejsze niż animowanie społeczności jest jej aktywizowanie i utrzymanie.

W społecznościach internetowych działają takie same procesy wzajemnego, zbiorowego oddziaływania, jakie zachodzą we wszystkich innych grupach. Obejmują one: mechanizmy przywództwa, zmiany władzy, tworzenie podgrup, spostrzeganie i ocenę współuczestników, spójność, podejmowanie decyzji. Społeczność wirtualna potrzebuje określonych norm (zazwyczaj określanych przez lidera formalnego), wśród których najważniejszą jest przyporządkowanie ustalonym podziałowi zadań i indywidualna odpowiedzialność. Dzięki temu społeczność może współpracować na rzecz osiągnięcia określonego, wspólnego celu. Jednakże po osiągnięciu celu społeczność zwykle wchodzi w fazę starzenia się i rozpadu. W przypadku społeczności internetowej proces ten zachodzi szybciej i jest bardziej wyraźny¹²¹. Ukazuje to, że dla utrzymania społeczności ważne jest stymulowanie jej ciągłej aktywności poprzez wyznaczanie celów i zadań do realizacji.

¹¹⁸ http://www.zarzyccy.pl/p_piramida-potrzeb-maslowa.html

¹¹⁹ <http://webinside.pl/arttykul-429-jak-budowac-lojalna-spolecznosci-internetowa.html>

¹²⁰ <http://e-spoleczności.info/internet-jako-miejsce-cyberdyskursu/>.

¹²¹ Lubina E., *Internetowe społeczności edukacyjne – tworzenie i dynamika rozwoju*, E-mentor nr 3 (25) / 2008.

3.4.3 Narzędzia internetowe wspierające procesy pozyskiwania wiedzy i informacji

Obecność firmy w Internecie pozwala na utrzymywanie stałych relacji z klientami, czy też społecznościami klientów. Wśród najczęściej stosowanych form obecności wymienić można:

- serwisy firmowe,
- serwisy produktowe,
- serwisy kampanii PR,
- serwisy społecznościowe,
- mikroserwisy,
- wizytówki internetowe,
- blogi,
- gry internetowe,
- fora dyskusyjne.

Powyższe formy różnią się od siebie m.in. pod względem zakresu prezentowanych treści, układu przekazywanych komunikatów, czy też technologii wykonania, ale ich główną rolą jest w każdym przypadku dostarczanie potrzebnych i użytecznych informacji oraz zaspakajanie określonych potrzeb użytkowników. Poniżej zaprezentowano najważniejsze formy obecności firm w Internecie z punktu widzenia utrzymywania kontaktów i relacji z klientami.

Serwisy firmowe

Witryny firmowe to podstawowe narzędzie obecności firmy w Internecie. Mogą ona przybrać wiele postaci – od prostej strony informacyjnej do rozbudowanego serwisu korporacyjnego. Ich podstawowym zadaniem jest pełnienie funkcji informacyjnej, choć jednocześnie mogą pełnić także inne funkcje, np. funkcje transakcyjne, czy bardziej istotne w kontekście niniejszej publikacji, funkcje relacyjne.

Do cech charakterystycznych serwisów firmowych zaliczyć należy:

- przekazywanie jak najszerszej informacji o produktach, usługach oraz działalności firmy,
- możliwość budowania wizerunku firmy,
- możliwość powiązania ze stroną transakcyjną firmy,
- możliwość stosowania elementów promocji,
- możliwość zbierania informacji za pomocą dostępnych formularzy.

Zaletą stron internetowych jest z pewnością relatywnie niski koszt ich przygotowania, jednak prowadzenie i dbałość o aktualność prezentowanych treści może wymagać już większego zaangażowania ze strony firmy. Wadą jest z pewnością brak możliwości bezpośredniego pozyskiwania informacji od klientów (konieczne jest włączenie innych narzędzi).

Serwisy produktowe

Serwisy produktowe koncentrują się wokół pojedynczego produktu lub usługi firmy, bądź też wokół pewnej kategorii produktów lub usług oferowanych przez firmę. Serwis produk-

towy zorientowany jest na aspekty sprzedażowe i bardzo często skierowany jest do określonej grupy docelowej. Serwisy produktowe posiadają elementy transakcyjne w postaci odpowiednich formularzy oraz często w postaci przekierowania do zewnętrznych serwisów umożliwiających dokonanie płatności (np. PayPal, PayU, itp.). Uruchomienie strony produktowej w firmie wiąże się także zwykle z uruchomieniem kampanii reklamowej poświęconej danemu produktowi lub grupie produktów, bądź usług.

Serwisy kampanii PR

Serwis kampanii PR stanowi internetowe wsparcie działań wizerunkowych prowadzonych w świecie rzeczywistym. Ale coraz częściej spotyka się przypadki, w których serwis taki jest platformą kampanii realizowanej wyłącznie w Internecie. Najczęściej serwisy kampanii uruchamiane są w odniesieniu do trudnych lub specyficznych obszarów i tematów (np. kampania *Sprzątanie świata*), czy też w określonych branżach gospodarki (np. w branży farmaceutycznej).

Serwisy społecznościowe

Serwisy społecznościowe mają za zadanie tworzyć wartość poprzez budowanie społeczności zgromadzonej wokół serwisu (marki, firmy). Podstawową cechą serwisów społecznościowych jest możliwość zaangażowania użytkowników, a dzięki temu możliwość osiągnięcia założonych efektów. Więcej informacji na temat serwisów społecznościowych zawarto w poprzednim podrozdziale.

Mikroserwisy

Mikroserwisy stanowią integralną część serwisów firmowych. Mają one za zadanie rozszerzyć informacje produktowe, które zawarte są na stronie firmowej. Ich specyfika wynika przede wszystkim z technologii wykonania serwisu, która dostosowana jest do urządzeń obsługujących (np. telefony komórkowe). Mikroserwisy podkreślają często zalety produktów lub usług i ich unikatowe walory. Coraz częściej budowane są w formie zakładającej aktywność lub co najmniej interakcję z użytkownikiem.

Wizytówki internetowe

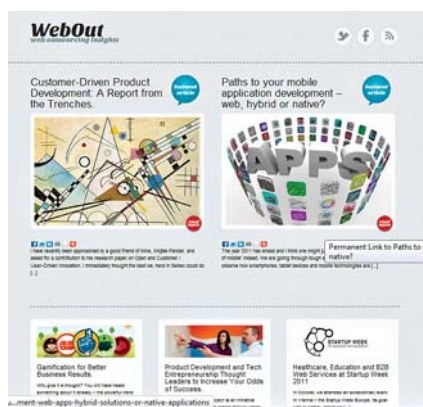
Wizytówki on-line są najprostszą formą obecności firmy w Internecie. Zawierają podstawowe informacje, często umożliwiając przekierowanie z poziomu wizytówki do strony internetowej firmy. Charakteryzuje je prosta grafika oraz z góry określona forma (np. <http://panoramafirm.pl>).

Blogi

Jedną z podstawowych form dotarcia do klientów stały się w ostatnim czasie blogi. Blog jest rodzajem strony internetowej (jest formą dziennika prowadzonego w Internecie) zawierającej wpisy i utrzymywanej przez osoby lub firmy, zawierające komentarze, opisy zdarzeń lub innych materiałów, w tym grafiki i wideo. Stanowią one nie tylko dodatkowy kanał komunikacji, ale umożliwiają prezentowanie opinii, pomysłów, a to wszystko z wykorzystaniem nie-

skomplikowanej technologii. Istnieje bowiem szereg dostępnych narzędzi do prowadzenia blogów i zarządzania treścią w sposób nieodpłatny i bez potrzeby znajomości technologii. Zaletą blogów – w porównaniu do standardowych stron internetowych – jest możliwość wstawiania komentarzy przez czytelników.

Istotne jest również monitorowanie blogów prowadzonych przez innych ekspertów, dziennikarzy, itd. reprezentujących naszą branżę – dzięki temu można śledzić działania swoich interesariuszy i poznać opinie panujące o firmie, jak również – w pewien sposób – zarządzać reputacją firmy czy marką. Blogi, które osiągają sukces to najczęściej te, które angażują się w problemy klientów.



Rycina 3. Strona przykładowego bloga firmowego.

Źródło: <http://www.webout.eu/>

Second life jako specyficzny przykład gier interaktywnych

Gry interaktywne charakteryzuje możliwość wpływania przez gracza na rozwój akcji. Gry wykorzystywane są w marketingu od kilku lat a ich celem jest promocja określonych produktów lub usług. Najczęściej spotykane gry to te, które dostosowane są w warstwie scenariuszowej do założeń akcji marketingowych, bądź umiejętnie nawiązujące do głównych cech promowanego produktu.

Kreacja tego typu elementów interaktywnych zawsze opiera się na scenariuszu uwzględniającym wszelkie aspekty zamierzonego przekazu a jednocześnie na stworzeniu atrakcyjnej dla odbiorcy formy rozrywki. W grach interaktywnych wykorzystuje się wideo, zaawansowaną grafikę, stosuje przykuwającą muzykę. Celem jest przede wszystkim skupienie uwagi internauty. Ponieważ wymagają kreatywności są doskonałym narzędziem wykorzystywanym w marketingu interaktywnym.

Specyficznym przykładem gier interaktywnych jest *second life*. *Second life* jest trójwymiarowym, internetowym bytem, w całości stworzonym przez swoich mieszkańców i do nich należącym. Nie jest grą sensu stricto, ponieważ nie ma w nim celu, ani wyników – jest to raczej świat zamieszany przez miliony osób funkcjonujących w wirtualnej gospodarce z wirtualną walutą.



Rycina 4. Strona główna jednego z serwisów second life.

Źródło: <http://secondlife.com/>

Ten wirtualny świat coraz częściej wykorzystywany jest przez marketingowców, w celu zbierania opinii o produktach i usługach, a które to informacje są następnie wykorzystywane w realnym świecie.

Fora dyskusyjne

Fora dyskusyjne umożliwiają wyrażanie opinii przez użytkowników na różnorodne tematy, w tym na tematy związane z firmami i markami. Forum to przeniesiona do struktury strony www forma grupy dyskusyjnej, która służy do wymiany informacji i poglądów między osobami o podobnych zainteresowaniach przy użyciu przeglądarki internetowej¹²². Obecnie jest to najbardziej rozpowszechniona forma grup dyskusyjnych w Internecie. Fora prowadzą praktycznie wszystkie portale, wortale, są one także powszechne na stronach wielu instytucji, uczelni, i co ważne, przedsiębiorstw. Dyskusja na forach prowadzona jest w określonych tematach, zwanych wątkami.



Rycina 5. Strona firmowego forum.

Źródło: <http://www.infovidematrix.pl/inspiracje/>

3.4.4 Podsumowanie

Planując prowadzenie działalności w Internecie z wykorzystaniem powyższych narzędzi należy pamiętać o tym, że działalność ta powinna skupiać się na tworzeniu innowacji oraz na zaangażowaniu nabywców dóbr bądź usług. Celem jest to, by doprowadzić osoby odwiedzające stronę i odbiorców tam, gdzie pomogą osiągnąć cele firmy, takie jak: generowanie zysku, pozyskanie nowych klientów, itd.¹²³

Na zakończenie warto podkreślić, że Internet staje się coraz ważniejszym narzędziem wspierania innowacyjności przedsiębiorstw. Choć w publikacji skupiono się na innowacjach popytowych, to należy podkreślić, że w mniejszym stopniu, ale Internet także może wspierać procesy innowacyjne bazujące na wiedzy i jej wykorzystaniu oraz na pracach badawczo-rozwojowych (innowacje podażowe). Może w tym aspekcie wspierać proces definiowania i kształtowania wartości dla klienta.

W odniesieniu do poszczególnych typów innowacji, istotne jest to, że Internet wspiera przede wszystkim te typy innowacji, które odnoszą się do perspektywy klienta, a więc innowacje produktowe oraz marketingowe. Przykładem jest tutaj serwis firmy Starbucks, który skupia się na tworzeniu nowych produktów lub modyfikacji produktów już istniejących (innowacje produktowe). W mniejszym stopniu dotyczy to przykładowo serwisu firmy Dell, gdzie choć użytkownik ma możliwość dokonania personalizacji swojego produktu, to jednak wybiera spośród wielu istniejących konfiguracji.

Innowacje z wykorzystaniem Internetu łatwiej jest wprowadzać w przypadku działalności usługowej, a więc tam gdzie rozwiązania bazują głównie na wiedzy (i gdzie koszty jednostkowe są niższe). Przykładem jest tutaj Bank Pomysłów – serwis BZ WBK, gdzie znajdziemy liczne przykłady propozycji nowych produktów bankowych (np. kredyt dopasowany do potrzeb osób często wyjeżdżających za granicę).

W przypadku innowacji marketingowych Internet daje szerokie pole aktywności. Dotyczy to więc zarówno podstawowej działalności, jak i działalności w postaci pewnych wydarzeń. Przykładem jest tutaj konkurs ogłoszony na stronie Velvet, gdzie uczestnicy biorą udział w wyborze najlepszego opakowania produktu. Sam proces personalizacji produktu (widoczny także w przypadku serwisu firmy Dell) może być potraktowany jako innowacja marketingowa.

W mniejszym stopniu Internet wpływa na zmiany wewnątrz firm (innowacje organizacyjne i procesowe), choć oczywiście nie pozostaje bez wpływu na zakres zmian w tych obszarach. Przykładem tego jest ponownie serwis firmy Starbucks, gdzie zgłaszane pomysły dotyczą np. systemu płatności. W przypadku serwisu firmy Dell oraz BZ WBK również mamy przykłady dyskusji (burzy mózgow) w obszarze funkcjonowania firmy, a więc w obszarze przynależnym innowacjom organizacyjnym. Z racji charakteru, najmniejszy wpływ jest widoczny w przypadku innowacji procesowych.

¹²³ Scott D.M., *Nowe zasady marketingu i PR. Jak korzystać z komunikatów informacyjnych, blogów, podcastingu, marketingu wirusowego oraz mediów internetowych w celu bezpośredniego dotarcia do nabywców*, Warszawa 2009.

Wykorzystanie Internetu umożliwia zastosowanie szeregu narzędzi, metod i technik, które odnoszą się do pozyskiwania wiedzy, pozyskiwania opinii, czy też definiowania doświadczeń użytkowników. Są to przede wszystkim metody i techniki jakościowe. Sądzić należy zatem, iż metodologia badań z wykorzystaniem Internetu zmierzać będzie w kierunku pogłębiania zbieranych informacji na temat produktów i usług, a także w kierunku ich systematyzacji pod kątem segmentacji klientów. W przedstawionych serwisach widzimy głównie podstawowe narzędzia badawcze. Najbardziej zaawansowany pod tym względem jest serwis firmy Dell, gdzie do analizy wykorzystuje się wnioski z tematycznych burz mózgów. Jest to dobry przykład nie tylko w odniesieniu do zbierania danych w ramach serwisu, ale również analizowania wyników (metoda ta jest również metodą analizy danych). Żaden z pozostałych zaprezentowanych serwisów nie daje tak głębokiej możliwości ingerowania „w odczucia i opinie uczestników”. Wydaje się, że kwestia analizowania wyników zebranych w serwisach danych, będzie istotnym problemem w ich funkcjonowaniu.

Na koniec warto jeszcze raz odnieść się do poruszonego aspektu mediów społecznościowych. Kilka spośród zaprezentowanych w dalszej części publikacji serwisów wykorzystuje media społecznościowe do budowania własnej społeczności. Są to społeczności liczne, a w przypadku dwóch serwisów, społeczności globalne. W powiązaniu z działaniami serwisów prowadzi się również inne akcje, które mają budować wspólnotę. Serwisy skupiają się również na budowaniu marki firmy lub ją wzmacniają (np. opisany w dalszej części Bank Pomysłów BZ WBK). W przypadku wykorzystania mediów społecznościowych głównym celem ma być budowanie społeczności i wykorzystanie jej do zdefiniowanych celów, jednak w przypadku dużych, znanych marek i serwisów skupionych na budowaniu wspólnoty, możliwe jest także ich wykorzystanie do celów sprzedażowych. Przykładem jest tutaj serwis firmy Dell, który umożliwia użytkownikom serwisu zakup sprzętu.

3.5 Praktyczny wymiar wdrażania innowacji popytowych w firmach – przydatne techniki i narzędzia

W poniższym podrozdziale opisane zostały praktyczne techniki i narzędzia stosowane we wdrażaniu innowacji popytowych. Techniki te bazują na metodach opisanych we wcześniejszych rozdziałach niniejszej publikacji. Dokonano tutaj podziału technik ze względu na miejsce w procesie tworzenia innowacji, tj. narzędzia ułatwiające definiowanie szans rozwojowych, ułatwiające generowanie pomysłów, służące projektowaniu rozwiązań oraz techniki ułatwiające wdrażanie innowacji. Zestwienie przygotowano bazując na materiałach udostępnionych przez firmy konsultingowe zajmujące się wspomaganiami procesów wdrażania innowacji, doświadczeniach ekspertów¹²⁴ oraz literaturze¹²⁵.

¹²⁴ <http://www.boardofinnovation.com/>, http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=1807116&trk=anet_ug_hm

¹²⁵ Silverstein D., Samuel P., DeCarlo N., *The innovator's toolkit*, Wiley, New Jersey, 2009.

3.5.1 Techniki i narzędzia ułatwiające definiowanie szans rozwojowych

Techniki i narzędzia pozwalające na identyfikację projektów o dużym potencjale innowacyjnym

Technika: Praca do wykonania (Jobs To Be Done)

Technika opiera się na założeniu, że klienci nabywają konkretne produkty lub usługi w celu wykonania określonej pracy w określonym czasie (np. skoszenie trawnika). Prace, jakie klienci chcą mieć wykonane są więc niezmiennie, ale produkty czy usługi za pomocą, których można je wykonać, mogą ciągle się zmieniać i stanowić nową wartość dla klientów. Technika ta pomaga wyjść poza ramy schematycznego myślenia o innowacji jako ulepszeniu istniejącego rozwiązania, pokazuje bowiem, że dana praca może zostać wykonana na różne sposoby.

Technika: Oczekiwane efekty (Outcome Expectations)

Zastosowanie techniki oczekiwanych efektów jest zwykle następstwem wykorzystania techniki prac do wykonania. W ramach techniki dąży się do wykreowania nowej wartości dla klientów. Jej sednem jest określenie wszystkich możliwych wyników związanych z danym rozwiązaniem. Zrozumienie oczekiwań klientów oraz rozpoznanie pożądanych i niepożądanych skutków innowacji, pozwala zidentyfikować lukę na rynku, która może stanowić szansę dla nowego rozwiązania.

Technika: Iloraz wartości (Value Quotient)

Technika ma na celu ocenę wartości danego rozwiązania na tle idealnego rozwiązania (idealnej innowacji) czyli takiego, które jest w stanie zapewnić wszystkie pożądane przez konsumentów efekty oraz pozwala uniknąć tych niepożądanych. Iloraz wartości jest określany jako stosunek pożądanych efektów do tych niepożądanych. Wykorzystanie techniki pozwala na znalezienie nowych szans rynkowych.

Technika: Etnografia

Innowatorzy mogą czerpać z etnografii jako nauki opisującej zachowanie społeczności na podstawie obserwacji i badań terenowych. Etnografia znajduje zastosowanie przy obserwowaniu, jak konsumenci korzystają z dostępnych produktów czy usług, aby wykonywać swoje prace. Dzięki wykorzystaniu tej techniki na początkowym etapie procesu innowacyjnego, można dostrzec prace bądź efekty, których konsumenci nie potrafili podać wprost (np. w ankiecie). Dla osiągnięcia jak najlepszych wyników można zatrudnić doświadczonego badacza.

Techniki i narzędzia służące planowaniu zakresu projektu

Technika: Heurystyczna redefinicja (Heuristic Redefinition)

Technika pozwala na określenie roli danego innowacyjnego projektu w całym systemie. Jest ona szczególnie przydatna w przypadku, gdy praca do wykonania została słabo zdefiniowana lub jest bardzo szeroka.

Technika: Dziewięć okien (Nine Windows)

Technika pozwala spojrzeć na szansę danej innowacji przez pryzmat czasu (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość) oraz skali (super-system, system, subsystem¹²⁶). W jej ramach uzupełnia się matrycę, składającą się z dziewięciu okien (pól). Umożliwia to spojrzenie na innowację z różnych perspektyw i określenie jej szans na wdrożenie.

Technika: Określanie zakresu projektu (Job Scoping)

Technika skupia się na określeniu właściwego zakresu projektu innowacyjnego. Pozwala z jednej strony, zawęzić ramy projektu i zidentyfikować przeszkody tkwiące na drodze do sukcesu projektu, a z drugiej strony – pozwala rozszerzyć zasięg projektu o niezbędne elementy. Technika jest warta zastosowania, gdyż pomaga we wczesnym okresie rozwoju projektu rozpoznać nowe szanse i ewentualnie skierować projekt na inną ścieżkę.

Techniki i narzędzia przydatne przy zarządzaniu ludźmi, zarządzaniu projektem i określaniu efektywności projektu

Technika: Zarządzanie interesariuszami projektu (Stakeholder Management)

Dzięki tej technice możliwe jest zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy projektu czyli osób, które są w największym stopniu zainteresowane wynikami projektu i mają wpływ na jego realizację. Wdrażanie nowych rozwiązań wiąże się z wprowadzaniem zmian, co często napotyka na opór ze strony różnych osób lub grup. Zarządzanie udziałowcami pozwala identyfikować i zrozumieć przeciwników projektu, a w dalszej kolejności pomaga zachęcić ich do poparcia projektu czy chociaż zminimalizować ich negatywny wpływ na projekt.

Technika: Styl kognitywny (Cognitive Style)

Styl kognitywny określa, w jaki sposób dana osoba podchodzi do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Może być on mierzony zgodnie ze skalą, na której po jednej stronie postawić można skłonność do adaptowania, a z drugiej strony – zdolność do innowacji. Rozpoznanie własnego stylu kognitywnego przez wszystkich członków zespołu znacznie zwiększa efektywność i łatwość współpracy oraz pozwala uniknąć niepotrzebnych konfliktów czy napięć.

Technika: Karta projektu (Project Charter)

Karta projektu jest jedną z najważniejszych technik, gdyż umożliwia zaplanowanie realizacji projektu. Zawiera ona wiele istotnych informacji m.in. podstawowe dane administracyjne projektu, uzasadnienie realizacji projektu, grupa docelowa, oczekiwane efekty, podobne rozwiązania, kamienie milowe, zespół, koszty, szacowane przychody. Co więcej technika ta jest dynamiczna – karta projektu może być uzupełniana czy weryfikowana w trakcie trwania projektu.

Technika: Zarządzanie finansowe innowacją (Innovation Financial Management)

Technika stanowi alternatywę dla tradycyjnych narzędzi planowania finansowego takich jak rachunek przepływów pieniężnych czy zaktualizowana wartość netto, które nie zawsze

¹²⁶ Supersystem dotyczy interakcji systemu z otoczeniem. Jest to więc większa całość, w skład której wchodzi dany obiekt czy system. Subsystemy stanowią natomiast składowe systemu.

sprawdzają się w przypadku projektów o wysokim stopniu ryzyka. Zarządzanie finansowe innowacją zapewnia uzyskanie rzetelnych i aktualnych informacji o projekcie, pozwalających na ciągłą weryfikację założeń projektu. Dzięki temu, można stale śledzić postęp projektu i odpowiednio reagować (np. wstrzymując jego realizację).

3.5.2 Techniki i narzędzia ułatwiające generowanie pomysłów

Techniki i narzędzia pozwalające na wykorzystanie istniejących szans

Technika: Optymalizacja zasobów (Resource Optimization)

Technika ma na celu wskazanie wszystkich istniejących zasobów, jakie mogą być wykorzystane w nowym rozwiązaniu (m.in. materiały, czas, przestrzeń, zasoby informacyjne, zasoby naturalne, zasoby ludzkie). Pozwala to na zauważenie, że wiele innowacji nie wymaga ponoszenia nakładów na dodatkowe zasoby, gdyż możliwe jest wykorzystanie tych już istniejących.

Technika: Analiza funkcyjna (Functional Analysis)

Zgodnie z techniką, jako funkcję należy rozumieć czynność, proces czy stan, który opiera się na dwóch zmiennych – wkładzie oraz wyniku. W systemie każdy wkład powinien zostać przekształcony w bardziej wartościowy wynik (wartość dodana). W ramach techniki dąży się do stworzenia diagramu funkcyjnego, ukazującego wszystkie przepływy w systemie – te pożądane i niepożądane. Można dzięki temu dokonać efektywnych przesunięć zasobów, wyeliminować wszelkie błędy i udoskonalić innowację.

Technika: Przewidywanie trendów (Trend Prediction)

Celem techniki jest określenie, w jakim kierunku będą rozwijały się poszczególne systemy. Do jej zastosowania wymagana jest odpowiednia wiedza o trendach w zakresie rozwoju technologii. Mimo iż zastosowanie tej techniki może być pracochłonne, zapobiega ona pojawianiu się na rynku nieprzydatnych rozwiązań czy wdrażaniu innowacji w niewłaściwym momencie.

Technika: Kreatywne wyzwanie (Creative Challenge)

Technika bazuje na podważaniu status quo, dążąc do zidentyfikowania nowych rozwiązań. Jest ona więc szczególnie przydatna na etapie generowania pomysłów. Opiera się na podejściu E/R/A:

- E (od ang. *eliminate*) – Czy możemy wyeliminować któreś z elementów w obecnym podejściu?
- R (od ang. *reasons*) – Jakie są powody do stosowania obecnego podejścia?
- A (od ang. *alternatives*) – Czy są jakieś alternatywy dla obecnego podejścia?

Techniki i narzędzia pobudzające kreatywność

Technika: Matryca HIT (HIT Matrix)

Istotą techniki jest porównanie charakterystyk dwóch pozornie niepowiązanych ze sobą produktów czy usług w celu poszukiwania nowych idei. Nowe produkty/usługi stanowią bowiem często kombinację cech tych już istniejących. Matryca HIT jest prostym, ale efektywnym narzędziem poszukiwania nowych idei.

Technika: SCAMPER

Technikę SCAMPER buduje osiem bloków pytań dotyczących:

- S (ang. *substitute*) zastąpienia części produktu czy usługi innym elementem;
- C (ang. *combine*) kombinacji elementów różnych produktów/usług;
- A (ang. *adapt*) dostosowania którejś cechy produktu/usługi;
- M (ang. *modify*) zmiany części lub całego obecnego rozwiązania;
- P (ang. *put to other purposes*) zastosowania obecnego produktu/usługi do innego celu;
- E (ang. *eliminate*) usunięcia części produktu/usługi;
- R (ang. *reverse*) zmiany kolejności w zakresie produkcji czy procesu świadczenia.

Technika jest najbardziej przydatna w sytuacji posiadania pomysłów, które pragnie się rozwinąć i ulepszyć. Sprawdza się w przypadku rynku, na którym występuje duża konkurencja.

Technika: Brainwriting 6-3-5

Technika stanowi modyfikację klasycznej burzy mózgów. Zamiast wypowiadania swoich pomysłów na głos, uczestnicy sesji je zapisują. Cyfry znajdujące się w nazwie metody opisują jej przebieg: sześciu uczestników zapisuje po trzy idee w czasie pięciu minut. Po tym czasie uczestnicy wymieniają się kartkami i dopisują kolejne pomysły. Całą procedurę powtarza się do momentu, aż formularze z pomysłami nie wykonają pełnej rundy. W tej konfiguracji zgłoszonych może zostać nawet 108 pomysłów.

Technika: Burza mózgów oparta na wyobrażeniach (Imaginary Brainstorming)

Technika ta skłania zespół do kreowania oryginalnych i szalonych pomysłów, które trudno uzyskać podczas tradycyjnej burzy mózgów. Polega ona na zastąpieniu rzeczywistego problemu, innym, mniej realnym zagadnieniem. Dzięki temu ludzie mogą uwolnić swoje skrywane pokłady kreatywności i wygenerować ciekawe pomysły, pozwalające na rozwiązanie wymyślonego problemu. Następnie wszystkie podane idee należy spróbować odnieść do realnego problemu i sprawdzić co wnoszą do jego rozwiązania.

Technika: Drzewo koncepcyjne (Concept Tree)

Opracowanie drzewa koncepcyjnego wspiera proces rozwijania i uszczegóławiania pomysłu oraz pozwala zauważyć możliwości ominięcia występujących barier. Należy tutaj rozróżnić dwa pojęcia: koncepcja oznacza generalną drogę osiągnięcia celu, podczas gdy idea cechuje się większą szczegółowością i możliwością zastosowania. Tak więc, zespół w pierwszej kolejności tworzy idee do założonego celu, a następnie do poszczególnych idei dopisywane są koncepcje. W ten sposób (naprzemiennie wymieniając idee i koncepcje) można zbudować dowolnie wiele poziomów „drzewa”.

Technika: Przypadkowy bodziec (Random Stimulus)

Uwalnianie nowych pomysłów przy pomocy tej techniki powodowane jest przez zastosowanie niepowiązanego z projektem bodźca, którym może być np. obrazek, słowo czy nawet zapach lub dźwięk. Ma to skłonić uczestników do wyzwolenia się ze schematycznego myślenia.

Technika: Prowokacja (Provocation and Movement)

Sednem techniki jest sformułowanie szokującego stwierdzenia, które ma pobudzić uczestników do kreatywnego myślenia. Pozwala to na zakwestionowanie status quo i wyobrażenie sobie „co by było gdyby”, a stąd już bliska droga do nowych pomysłów.

Techniki i narzędzia eksploracji potencjału otoczenia oraz kapitału ludzkiego

Technika: Strukturyzacja i rozwiązywanie sprzeczności (Structured Abstraction)

Technika wspiera rozwiązywanie problemów technicznych/technologicznych, jakie mogą pojawiać się przy tworzeniu innowacji. W związku z tym stosowanie tej techniki musi być często wspierane przez ekspertów w danej dziedzinie.

Technika: Zasady podziału (Separation Principles)

Technika przydatna jest przy pojawieniu się problemów z fizyczną wykonalnością projektu np. dwa elementy projektu wymagają odmiennych warunków (np. niska – wysoka temperatura). Dla rozwiązania sprzeczności stosowane są cztery zasady podziału: czas, przestrzeń, skala i warunki. Stosowanie techniki powinni wspierać eksperci w danej dziedzinie.

Technika: 76 standardowych rozwiązań (76 Standard Solutions)

Technika opiera się na założeniu, że każdy problem można wpisać w jeden z modelowych, wcześniej wykorzystywanych sposobów rozwiązania. Przydatna jest w przypadku projektów, które posiadają sprecyzowane cele i w których występuje choć jeden problem natury technicznej. Do stosowania techniki wymagane jest pewne doświadczenie, dlatego w przeciwnym wypadku rekomendowane jest wsparcie ekspertów, którzy przeprowadzą analizy.

Technika: Biomimikra

Biomimikra jest dyscypliną, która bada mechanizmy zachodzące w przyrodzie i przenosi je do świata ludzi. Wiele problemów przed którymi teraz stoimy, natura już wcześniej rozwiązała. Dzięki obserwacji otaczającego nas środowiska m.in. organizmów, które przez wiele lat przystosowywały się do zmieniającego się otoczenia, może powstać wiele pomysłów. Dlatego też, biomimikra jest dobrą techniką, gdy nie posiada się środków ani czasu na szczegółowe badania.

Techniki i narzędzia pozwalające na wybór najlepszych pomysłów

Technika: Metoda KJ

W ramach metody KJ (od imienia i nazwiska jego twórcy – Jiro Kawakity) tworzony jest diagram podobieństwa, który można zastosować do porządkowania rozproszonych informacji zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym (np. powstałych podczas burzy mózgow). Metoda bazuje na intuicji członków zespołu, którzy są specjalistami w danej dziedzinie.

Technika: Zbieranie i kształtowanie idei (Idea Harvesting and Treatment)

Technika wspomaga rozwijanie i kształtowanie rozwiązań, tak aby były one możliwe do wdrożenia. Po pierwsze, pozwala zebrać wszystkie idee (w tym te we wczesnym stadium

rozwoju) i stwierdzić, które z nich wymagają dopracowania i poczynić kroki na drodze do ich rozwoju. Po drugie, dzięki technice można spróbować zminimalizować działanie czynników ograniczających realizację pomysłów. Co więcej, technika sprzyja opisywaniu pomysłu w sposób bardziej atrakcyjny dla interesariuszy projektu.

Technika: Sześć kapeluszy (Six Thinking Hats)

Technika została stworzona przez Edwarda DeBono, aby wspierać selekcjonowanie nowych idei. Bardzo dobrze sprawdza się w przypadku niecodziennych i niekonwencjonalnych idei. Bazuje na tym, że istnieją różne typy myślenia, a kierując uwagę na konkretne aspekty danego zagadnienia człowiek może analizować problem w sposób bardziej zdyscyplinowany. Kapelusze symbolizują właśnie odmienne zachowania myślowe. DeBono wyróżnił ich – i oznaczył różnymi kolorami – sześć:

- czarny – pesymizm – przedstawia niebezpieczeństwa i trudności, krytykuje;
- żółty – optymizm – ukazuje korzyści i zalety danego rozwiązania;
- biały – fakty – analizuje i poszukuje faktów, ograniczając rolę emocji;
- czerwony – emocje – kieruje się emocjami i intuicją;
- zielony – kreatywność – skupia się na dostępnych możliwościach, nowych ideach;
- niebieski – analiza procesu – koordynator grupy.

3.5.3 Techniki i narzędzia służące projektowaniu rozwiązań

Techniki i narzędzia pozwalające na opracowanie wstępnego projektu konstrukcji

Technika: Identyfikacja oczekiwań konsumentów w zakresie cech produktu (Performance and Perception Expectations)

Na etapie projektowania rozwiązania, należy skupić się na oczekiwaniach konsumentów dotyczących cech fizycznych i jakościowych produktu (np. waga, czas dostawy, koszt, niezawodność) oraz trudniej mierzalnych i subiektywnie postrzeganych elementów (np. łatwość użycia, wygląd). W ramach techniki identyfikowane są grupy potencjalnych konsumentów, zbierane są ich oczekiwania, a następnie przeprowadza się odpowiednie klasyfikacje oczekiwań. Na tej podstawie można odpowiednio zaprojektować produkt.

Technika: Analiza oczekiwań funkcjonalnych (axiomatic design)

Axiomatic design jest procesem, w którym systematycznie analizowane są oczekiwania konsumentów, które są kolejno przekształcane w wymagania funkcjonalne, parametry konstrukcyjne i wytyczne procesowe. Technika jest przydatna zwłaszcza przy pracy z bardzo złożonymi systemami.

Technika: Struktura funkcji (Function Structure)

Dzięki technice można wydzielić i poddać analizie poszczególne subfunkcje systemu, co pozwala na uniknięcie błędów przy projektowaniu produktu. Wspiera to szczególnie proces przekładania wymagań funkcjonalnych na konkretne parametry konstrukcyjne. Zwykle przy stosowaniu metody potrzebne jest wsparcie doświadczonego inżyniera.

Technika: Matryca morfologiczna (Morphological Matrix)

Zgodnie z techniką, zespół tworzy matrycę, która składa się z możliwych opcji projektowych przyporządkowanych do subfunkcji. Dzięki temu można dostrzec wszystkie możliwości projektowe, w tym te, których wcześniej się nie rozważało. Aby zastosować technikę należy wcześniej rozpoznać wszystkie subfunkcje (np. używając techniki struktury funkcji).

Technika: TILMAG

Technika opiera się na zasadzie, mówiącej, że człowiek może z dużą efektywnością analizować i porównywać w tym samym czasie tylko dwie informacje. Tym samym łatwiej skupić się na pewnym wycinku informacji, niż analizować wszystkie możliwości. Zgodnie z techniką, przy pomocy matrycy porównywane są poszczególne cechy innowacji. Ma to prowadzić do stworzenia nowych rozwiązań projektowych.

Techniki i narzędzia wspierające wybór najlepszego projektu konstrukcji

Technika: Analiza porównawcza par (Paired Comparison Analysis)

Technika bazuje na prostej matrycy służącej do porównania różnych pomysłów czy rozwiązań projektowych. Jest przydatna, gdy nie posiadamy rzetelnych danych o tym, jak dane rozwiązanie może spełniać oczekiwania konsumentów.

Technika: Matryca Pugh

Na podstawie matrycy Pugh można określić, które z potencjalnych rozwiązań – biorąc pod uwagę określone kryteria – jest najlepsze. Korzyścią jest także przedstawienie wszystkich rozwiązań w przejrzysty sposób. Dodatkowo, technika stanowi element zarządzania ryzykiem.

Techniki i narzędzia pozwalające na optymalizację i zakończenie projektu konstrukcji

Technika: Doskonalenie procesów (Process Capability)

Istotą techniki jest poszukiwanie możliwych błędów jeszcze przed ich wystąpieniem. Pozwala na wychwycenie braków w wielu procesach przedsiębiorstwa (m.in. projektowanie, produkcja). Dzięki temu możliwe jest podniesienie jakości produktów końcowych. Technika wymaga pomocy statystyka lub eksperta od metody Sześć Sigma.

Technika: Robust design

Metoda pozwala na redukcję tzw. zakłóceń (noise variables) czyli czynników, które mogą negatywnie wpłynąć na końcową specyfikę produktu/usługi i są trudne do kontrolowania (np. pogorszenie się jakości komponentów, zmiany w produkcji). Dzięki metodzie można przewidzieć wystąpienie tych czynników i w pewnym stopniu zapobiec lub zminimalizować skutki ich wystąpienia na etapie projektowania produktu/usługi.

Technika: Projektowe karty wyników (Design Scorecards)

Projektowe karty wyników znajdują wiele zastosowań, jednak przede wszystkim służą identyfikacji parametrów czy czynników, które w największym stopniu wpływają na optymalny projekt konstrukcji. Pomaga to skupić uwagę zespołu na najistotniejszych elementach jesz-

cze we wczesnym etapie rozwoju produktu. Zwiększa to także szansę na końcowy sukces całego projektu.

Technika: Analiza DFMEA (Design Failure Mode and Effect Analysis)

Technika jest wykorzystywana do przewidywania możliwych problemów i wad produktu. Daje to możliwość stworzenia optymalnej konstrukcji albo też informowania konsumentów o pewnych niedogodnościach i przygotowaniu ich do podjęcia czynności zaradczych. Jeśli chce się przeprowadzić pełną analizę DFMEA należy skorzystać z pomocy eksperta.

Technika: Symulacja zdarzeń (DES – Discrete Event Simulation)

W ramach techniki, wykorzystując program komputerowy, buduje się model, pozwalający na symulację procesów i testowanie danego rozwiązania. Wymaga to wprowadzenia odpowiedniej ilości danych o innowacji, a przez to poświęcenia na to czasu i środków. Jednakże, dzięki tej technice można uniknąć wielu ryzyk związanych z wdrożeniem produktu. Technika jest przydatna w odniesieniu do rozwiązań, na które wpływ może mieć wiele zmiennych.

Technika: Szybkie prototypowanie (Rapid Prototyping)

Technika polega na budowaniu prototypów w krótkim czasie (kilku dni). Umożliwia to zauważenie potencjalnych wad czy błędów w założeniach rozwiązania. Dlatego też prototypowanie wpływa na poprawę jakości produktu końcowego oraz sprawia, że może być on szybciej wprowadzony na rynek. W tej technice, prototyp nie musi odpowiadać produktowi końcowemu (np. jest zbudowany z plastiku, a nie z docelowych materiałów). Szybkie prototypowanie poprzedza często fazę prototypowania.

3.5.4 Techniki i narzędzia ułatwiające wdrażanie innowacji

Techniki i narzędzia pozwalające zweryfikować działanie produktów przed ich wprowadzeniem na rynek

Technika: Prototypowanie

Zgodnie z techniką, tworzony prototyp powinien posiadać wszystkie cechy właściwe produktowi końcowemu. Służy to zweryfikowaniu całego projektu i zbadaniu produktu np. pod kątem odporności na różne czynniki. Ponadto, dzięki budowie prototypu można dostrzec, czy warto rozpocząć pełną produkcję danego wyrobu. Zapobiega to marnotrawieniu środków i wycofywaniu produktów z rynku w razie wystąpienia usterek. Tak więc prototypowanie pozwala na sprawdzenie, jak dany projekt, często tylko obecny na papierze, sprawdza się w rzeczywistości.

Technika: Pilotaż (Piloting)

Pilotaż jest to próbne wprowadzenie w niewielkiej skali gotowej innowacji. Pozwala to na przetestowanie w kontrolowanych warunkach danego produktu/usługi pod kątem np. jakości, bezpieczeństwa, trwałości. Konsument i udziałowcy projektu mogą wtedy sprawdzić czy produkt odpowiada ich oczekiwaniom. Informacje zebrane na tym etapie umożliwiają wzrost wartości produktu.

Techniki i narzędzia wspierające planowanie sposobu dostarczania produktów/usług

Technika: Mapa SIPOC

Mapa SIPOC wykorzystywana jest do ukazania i zaplanowania produkcji i dostawy produktów/usług. Przedstawia ona przepływy pracy, a przez to stanowi źródło informacji o roli poszczególnych zespołów/osób/grup w procesie. Nazwa SIPOC pochodzi od pierwszych liter elementów budujących mapę:

- dostawcy (ang. *supplier*) – dostarczają informacje, materiały itd. wykorzystywane w procesie;
- wkład (ang. *input*) – informacje, materiały itd. wykorzystywane w procesie;
- proces (ang. *process*) – czynności, dzięki którym wkład zostaje przekształcony w wartość;
- efekt końcowy/wynik (ang. *output*) – informacje, materiały itd. wychodzące z procesu;
- klient (ang. *customer*) – otrzymuje efekt końcowy.

Technika: Mapa procesu/ Mapa strumieni wartości (Process Map/Value Stream Map)

Mapowanie procesu i strumieni wartości może być wykorzystywane do wizualizacji i opisanie stanu obecnego bądź też stanu przyszłego. W przypadku innowacji, większe znaczenie będzie miała druga opcja. Mapa jest dość łatwa do wykonania i umożliwi szybką i jasną identyfikację wielu informacji (m.in. organizacji procesu, informacji wpływającej i wypływającej z systemu, ilości zasobów rzeczowych i ludzkich, strat w procesie). Dzięki temu można zapobiec błędom i pomyłkom przy wdrażaniu projektu.

Techniki i narzędzia pozwalające upewnić się, że procesy zostały odpowiednio zoptymalizowane

Technika: Analiza systemu pomiarowego (MSA – Measurement Systems Analysis)

Technika umożliwia wprowadzenie odpowiedniego i precyzyjnego systemu pomiaru danej innowacji. MSA pomaga zredukować wahania pomiarowe zarówno podczas procesu produkcji, jak i w samym urządzeniu. Jest to ważne w przypadku rozwiązań, które opierają się na precyzyjnych pomiarach.

Technika: Organizacja miejsca pracy (Work Cell Design)

Technika wspiera efektywne zaplanowanie organizacji miejsca pracy. W każdym procesie czy to produkcji, czy świadczenia usług, należy zwrócić uwagę na jego organizację, aby zminimalizować wszelkie straty (np. czasu).

Technika: Korekta błędów (Mistake Proofing)

Przy pomocy techniki można starać się wyeliminować błędy ludzkie bądź błędy systemu, jakie mogą się pojawić. Analiza potencjalnych usterek i wprowadzenie strategii ich zapobiegania, wpływa na poprawę jakości rozwiązań. Korekta błędów może być prowadzona poprzez najprostsze narzędzia (lista kontrolna, tabliczka ostrzegawcza) czy poprzez skomplikowane systemy komputerowe.

Technika: Planowanie doświadczeń (DOE – Design of Experiments)

Planowanie doświadczeń umożliwia obserwowanie zmian czynników wejściowych, dążąc do optymalizacji procesu. Skuteczność metody związana jest z możliwością zmian więcej niż jednego czynnika w danym czasie. Do wykorzystania metody zwykle potrzebna jest pomoc statystyka.

Technika: Conjoint analysis

Technika wspiera poznawanie kombinacji cech produktów/usług, które są najbardziej pożądane przez konsumentów. Jest ona przydatna np. przy określaniu ceny nowego produktu (producenci zadają sobie wtedy pytanie, ile konsumenci są w stanie zapłacić za określone parametry i cechy sprzętu). Daje to szansę na optymalizację poszczególnych cech produktu, tak aby spotkał się z zainteresowaniem konsumentów.

Techniki i narzędzia służące diagnozowaniu problemów i ulepszaniu produktów/usług

Technika: Karta procesu (Process Behavior Charts)

W ramach techniki można monitorować przebieg procesu produkcji czy komercjalizacji produktu na podstawie czynników wchodzących do systemu i wychodzących z niego. Pozwala to odpowiedzieć na pytanie czy proces przebiega według planu.

Technika: Diagram przyczynowo-skutkowy (Cause & Effect Diagram)

Celem zastosowania techniki jest odkrycie przyczyn problemu, który pojawia się w produkcji, rozwiązaniu czy procesie. Należy przy tym upewnić się, że zespół, który będzie starał się przeprowadzić taką analizę posiada odpowiednią wiedzę odnośnie systemu czy produktu.

Technika: Matryca przyczyn i skutków (Cause & Effect Matrix)

Matryca służy do zrozumienia związku między czynnikami wchodzącymi do systemu i tymi wychodzącymi. Pozwala wykryć, który czynnik jest najważniejszy (ma krytyczny wpływ na działanie całego systemu).

Technika: Plan kontrolny (Control Plan)

Technika ma na celu sprawdzenie czy nowe rozwiązanie zostanie wdrożone tak jak zaplanowano. Pomaga to obniżyć ryzyko, że produkt nie będzie identyczny z planem, gdy rozpocznie się jego produkcja. Co więcej, na etapie produkcji technika wpiera kontrolę i pozwala wykryć ewentualne odstępstwa od planu.

3.5.5 Podsumowanie

Zaprezentowane techniki pokazują szerokie podejście do tworzenia innowacji popytowych w firmach. Oczywiście szczególne miejsce wśród opisanych technik zajmować będą te spośród nich, które przewidują bezpośrednie zaangażowanie użytkowników. Dotyczy to de facto każdego z wymienionych etapów wdrażania innowacji, tj. etapu definiowania szans rozwojowych, generowania pomysłów, projektowania rozwiązań i etapu wdrażania innowacji.

4 Przykłady zastosowania popytowego podejścia do innowacji

4.1 Wprowadzenie

Poniżej prezentujemy Państwu przykłady zastosowania popytowego podejścia do innowacji. Zaprezentowane przypadki odzwierciedlają koncepcje przedstawione w pierwszej części niniejszej publikacji. Zostały one opracowane – w większości przypadków – na podstawie rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami firm wdrażających rozwiązania, jak również z firmami wspierającymi powstawanie serwisów. Celem rozdziału jest uzyskanie przez czytelnika obiektywnego spojrzenia na rozwój przedsięwzięć, pojawiające się problemy, czy też trudności oraz zaprezentowanie spojrzenia wielu stron na osiągnięte korzyści.

4.2 Przykłady zastosowania popytowego podejścia do innowacji w działalności przedsiębiorstw

4.2.1 Przykłady stron internetowych i kampanii polskich przedsiębiorstw

Bank Zachodni WBK

Bank Zachodni WBK jest jednym z największych polskich banków, oferującym szeroką gamę produktów i usług finansowych¹²⁷. BZ WBK jako pierwsza instytucja finansowa w kraju, postanowił włączyć klientów w proces opracowywania swojej oferty. W tym celu została uruchomiona platforma internetowa o nazwie Bank Pomysłów (dostępna pod adresem: <https://bankpomyslow.bzwbk.pl/>).

Bank Pomysłów pozwala na interakcję między firmą a klientami. Zarejestrowani użytkownicy mogą dodawać nowe pomysły oraz komentować i oceniać (na zasadzie przyznawania plusów i minusów) inne idee. Przeglądać treść może każda zainteresowana osoba. Ważną opcją serwisu jest logowanie przez Facebooka, dzięki czemu nie trzeba tworzyć konta w Banku Pomysłów. W ramach serwisu tworzona jest więc społeczność użytkowników, którzy mogą proponować idee i rozwiązania służące poprawie funkcjonowania Banku. Wszystkie zgłaszane pomysły podzielone są na kategorie tematyczne: bankowość elektroniczna, bankowość telefoniczna, oddziały, bankomaty, konta osobiste, karty płatnicze, kredyty, oszczędności, ubezpieczenia, oferta dla firm, oferta zagraniczna, niepełnosprawni w banku, serwisy internetowe, reklama i promocje, usterki/błędy, zamiany w Banku Pomysłów, wyzwania oraz pozostałe. Administratorzy platformy mogą nadać poszczególnym ideom

¹²⁷ www.bzwbk.pl.

status rozwiązania wdrażanego, konsultowanego w Banku, wdrożonego, częściowo wdrożonego, odrzuconego lub funkcjonującego.



Rycina 6. Strona główna Banku Pomysłów.

Źródło: bankpomyslow.bzwbk.pl/

Spółeczność banku pomysłów liczy obecnie 6069 osób, które zgłosiły 3321 pomysłów oraz napisały 8330 komentarzy. O przydatności przygotowywanych przez użytkowników rozwiązań świadczy liczba wdrożeń – do tej pory Bank zastosował 365 pomysłów, co stanowi 11% wszystkich propozycji¹²⁸. W jaki sposób Bankowi udało się uzyskać tak dobre efekty?

Bank z pomysłem

Źródła pomysłu należy szukać w działaniach Banku podejmowanych w zakresie bankowości elektronicznej oraz w procesach monitorowaniu i badania rynku. Klienci Banku byli aktywnymi użytkownikami Internetu i dzielili się opiniami w zakresie funkcjonowaniu usług np. na forach czy blogach. Bazując na wnioskach płynących z przeglądu istniejących platform, które dają możliwość kontaktu z klientami (np. Idea Storm firmy Dell czy serwis My Starbucks Idea) Bank postanowił wykorzystać podobną ideę do rozwoju BZ WBK.

„W końcu postanowiliśmy, że ogólnodostępna platforma dla naszych klientów będzie czymś, co pomoże nam w budowie nowego serwisu. Po odpowiednich przygotowaniach w kwietniu 2009 roku udostępniliśmy naszemu klientom Bank Pomysłów – platformę do dialogu na temat bankowości elektronicznej, który to obszar zamierzaliśmy wciąż rozwijać”¹²⁹.

Przeniesienie idei crowdsourcingu w obszar bankowości, było więc nowatorskim posunięciem. Jednocześnie wiązało się to z pewną dozą niepewności i trudnościami, z którymi trzeba było się zmierzyć.

¹²⁸ Według stanu na 08.02.2012 (bankpomyslow.bzwbk.pl).

¹²⁹ Źródło: fragment wywiadu z Katarzyną Prus-Malinowską, Dyrektorem ds. komunikacji interaktywnej, Bank Zachodni WBK S.A.

Początki

Wdrażanie serwisu było rozwiązaniem pionierskim w skali kraju – nie istniały wówczas w Polsce firmy i platformy, na których można było się wzorować. Dodatkowo całe przedsięwzięcie wymagało zbudowania wewnątrz firmy odpowiedniego klimatu oraz wzmocnienia świadomości odnośnie wykorzystania wiedzy konsumentów do budowania oferty Banku. Czego się obawiano? Przede wszystkim tego, że użytkownicy skupią się na krytyce, nie zaś na merytorycznej dyskusji. Mimo że w firmie panowało przekonanie, iż warto rozmawiać z klientem, to nie łatwo było rozpocząć taki dialog. Innym aspektem realizacji przedsięwzięcia była konieczność zapewnienia odpowiednich zasobów – tych finansowych, organizacyjnych oraz kadrowych.

W początkowym etapie projektu istotne było stworzenie strategii wejścia, tak by zbudować społeczność złożoną z prosumentów czyli osób, które dzielą się konstruktywnymi opiniami na temat produktów czy usług. Strategia taka powinna uwzględniać elementy zachęcające do współpracy osoby posiadające odpowiedni zasób wiedzy.

Patrząc szerzej, nie bez znaczenia dla końcowego sukcesu tego typu przedsięwzięć jest zaangażowanie osób pracujących w firmie, gdyż wdrażanie takich projektów wymaga często poświęcenia dodatkowego nakładu pracy. Zespół odpowiedzialny za realizację tego typu przedsięwzięć, obok wiedzy marketingowej, powinien znać sposób funkcjonowania organizacji i jej procedury. Osoby te stają się głosem klientów wewnątrz firmy. Z kolei klienci oczekują, że ich pomysły zostaną wdrożone, dlatego też organizacja musi wykazać się chęcią i determinacją we wprowadzaniu zmian.

Nie należy zapominać też o roli firmy Netguru w całym przedsięwzięciu, która była (i nadal jest) odpowiedzialna za opracowanie, udoskonalanie i rozwój serwisu. Działająca w branży interaktywnej od 2008 roku, firma Netguru specjalizuje się w projektowaniu, tworzeniu i wdrażaniu systemów i aplikacji internetowych oraz mobilnych. Dodatkowo spółka świadczy usługi konsultingowe z zakresu wykorzystania Internetu jako narzędzia dla rozwoju biznesu¹³⁰. We wstępnej fazie przygotowania platformy Netguru przeprowadziło badanie funkcjonujących serwisów o podobnym charakterze (Idea Storm czy My Starbucks Idea), natomiast obecnie zajmuje się techniczną stroną serwisu. Zarządzanie platformą pozostało w kompetencjach Banku, któremu zależało na bezpośrednim porozumiewaniu się ze swoimi klientami.

Początki funkcjonowania Banku Pomysłów stanowiły pozytywne zaskoczenie, gdyż większość zgłaszanych pomysłów posiadała wysoką wartość merytoryczną. Użytkownicy byli świadomi tego, jaki wkład mogą wnieść w działanie Banku. Mimo że pierwotnym założeniem było włączenie klientów w proces budowania usług bankowości internetowej, dzięki odniesionym korzyściom i sukcesie platformy, Bank postanowił rozwijać pomysł i wykorzystać ogromny potencjał klientów. Do tej pory społeczność Banku uważana jest za wartościowy zasób firmy między innymi ze względu na wysoką jakość kreowanych pomysłów.

¹³⁰ <http://netguru.pl/>

Korzyści dla Banku

Bank angażując klientów w rozwój swoich produktów osiąga wiele korzyści. Pierwszą z nich, która przyświecała idei serwisu, była możliwość rozwoju i poprawy oferty. Klienci okazali się być źródłem cennych pomysłów, a przepływ informacji na linii Bank – użytkownicy serwisu był bardzo efektywny. Użytkownicy platformy są grupą, która dostaje do testowania nowe rozwiązania a dzięki temu firma ma zapewniony ciągły kontakt z rynkiem i nie ponosi kosztów prowadzenia lub zlecenia dodatkowych badań.

Biorąc pod uwagę dotychczasową działalność platformy, najważniejszą korzyścią jest tworzenie wizerunku marki zaangażowanej i przyjaznej klientowi. Za sprawą serwisu, Bank jawi się jako otwarty, słuchający głosu użytkowników oraz reagujący na ich potrzeby.

Kolejną istotną korzyścią jest utworzenie grupy osób, będących ambasadorami marki. Bank stara się odnaleźć najbardziej zaangażowanych użytkowników Banku Pomysłów i nagradzać ich np. możliwością testowania nowych produktów, zanim trafią one do innych użytkowników. Inną pozytywną stroną zaangażowania ambasadorów marki jest to, iż oddziałują oni na środowisko i dzielą się pozytywnymi komentarzami (np. poprzez Facebook'a). Jest to o tyle ważne, że stale zwiększa się grono osób, które przed podjęciem decyzji o skorzystaniu z danej usługi czy zakupie określonego produktu, poszukuje informacji w Internecie¹³¹. Ponadto, zbudowaną społeczność można włączać w inne działania firmy:

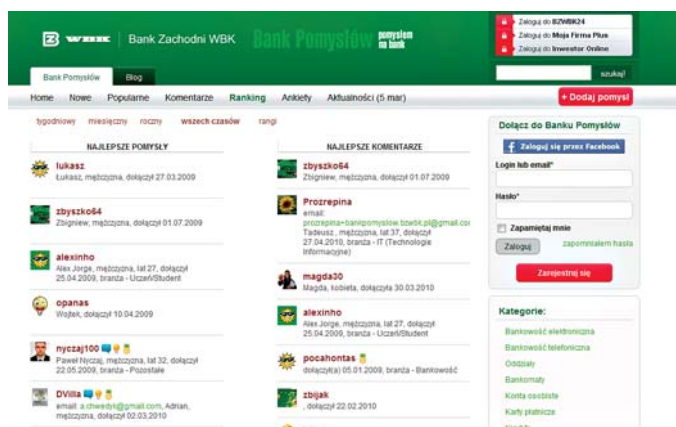
„Bank Pomysłów to był zaczątek innych działań, które Bank później prowadził czy to na blogu, czy poprzez Facebook'a. Społeczność się dobrze komunikowała, co dawało konkretną wartość klientom. Dzięki temu, później można było też łatwiej angażować tych ludzi w inne kanały marketingu”¹³².

Korzyści dla klientów

Podstawową korzyścią dla klientów jest wpływ na usługi oferowane przez Bank. Klienci mają poczucie, że ich głos ma znaczenie, a ich pomysły są wdrażane do praktyki. Bank prowadzi otwarty dialog z klientami, ukazując im, co się dzieje z propozycjami rozwiązań. Jeśli w danym momencie pomysł nie może zostać wdrożony ze względu na brak zasobów czy brak takiej możliwości, klienci są o tym informowani. Należy zdawać sobie sprawę, że wcześniej jedynym wyjściem dla niezadowolonych klientów była rezygnacja z usług. Natomiast obecnie przed podjęciem decyzji mogą jeszcze starać się o wprowadzenie zmian, których potrzebują.

¹³¹ Jak wynika z jednego z badań przeprowadzonych w 2009 r. przez firmę Gemius, aż 3/4 badanych osób deklaruje, że zapoznaje się z opiniami o markach i produktach przez podjęciem decyzji o zakupie (http://gemius.pl/pl/archiwum_prasowe/2009-10-15/01).

¹³² Wywiad z Wiktorem Schmid z firmy Netguru.



Rycina 7. Ranking użytkowników na stronie Banku Pomysłów.

Źródło: bankpomyslow.bzwbk.pl/

Poprzez Bank Pomysłów firma podtrzymuje stałą interakcję z klientami. Mogą być oni zadowoleni z tego, że posiadają wpływ na działalność Banku, ale także osiągają korzyści psychologiczno-społeczne takie jak przynależność do grupy, możliwość dyskusji i wymiany opinii. Elementem, który pozwala na budowanie autorytetu poszczególnych użytkowników i zachęca do regularnego odwiedzania platformy jest ranking użytkowników.

Kanały zbierania informacji

Poza platformą internetową, Bank zbiera informacje od klientów innymi drogami. Przede wszystkim prowadzone są badania marketingowe przez wewnętrzną komórkę do spraw marketingu. Drugim kanałem pozyskiwania wiedzy są media społecznościowe, poprzez które prowadzone są np. ankiety z użytkownikami. Trzecim kanałem jest wspomniany Bank Pomysłów i możliwości zbierania opinii użytkowników na temat konkretnych działań Banku, gdyż na platformie istnieje opcja tzw. wyzwań, czyli pytań do klientów odnośnie rozwiązań konkretnych problemów. Na podstawie zgromadzonej wiedzy, generowane są nowe rozwiązania.

Problemy i zagrożenia

Podczas uruchamiania serwisu nie pojawiły się istotne bariery, które wpłynęłyby na realizację przedsięwzięcia. Warto jednak wskazać kilka obszarów, na które należy zwrócić uwagę przy uruchamianiu tego typu przedsięwzięć. Pierwszym z nich jest kwestia procedur wewnątrz organizacji i ich zmian pod kątem wdrażania pomysłów w firmie. W przypadku Banku Pomysłów konieczne było wypracowanie pewnego schematu działania, dzięki któremu pomysły posiadałyby odpowiednią rangę i były rzeczywiście wprowadzane z życia. Idee uzyskiwane od klientów Banku miały taką samą wartość i były rozpatrywane równorzędnie z tymi spływającymi z innych źródeł.

Firma Netguru została postawiona przed wyzwaniem spełnienia rygorystycznych wymogów dotyczących bezpieczeństwa przy jednoczesnym zachowaniu łatwości i przyjazności w obsłudze platformy. Nadmierne obostrzenia (np. w procesie logowania)

mogłyby zniechęcać potencjalnych użytkowników. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że te dwa elementy – bezpieczeństwo i przyjazność dla użytkowników, udało się skutecznie połączyć.

Prowadząc serwis nastawiony na użytkowników należy pamiętać, o konieczności sprostania wymaganiom społeczności internetowych. Społeczność taka wymaga zainteresowania i widocznych efektów swojej pracy. Dlatego też w momencie, kiedy wdrażana jest niewielka część pomysłów użytkowników, może pojawić się wśród nich pewna frustracja i niezadowolone. Aby rozwiązywać sytuacje problemowe, warto stawiać na otwarty dialog z użytkownikami i transparentne zasady oraz pokazywać użytkownikom, że pewne rzeczy nie wynikają z pominięcia ich głosu, tylko np. braku możliwości organizacyjnych bądź technicznych.

Należy także przypomnieć o barierze mentalnej dotyczącej obawy przed porażką – czy serwis przyniesie spodziewane efekty, czy warto w niego inwestować, czy użytkownicy będą zaangażowani i będą prowadzili merytoryczną dyskusję. Jest to bariera, która może hamować projekty o dużej dozie niepewności i wymagające otwarcia się na różne punkty widzenia.

Jak zaznaczono wcześniej, w przypadku Banku Pomysłów nie wystąpiły większe trudności, a wszystkie przedstawione problemy udało się z powodzeniem rozwiązać. Możliwe, że dużą rolę odegrał tutaj także wysoki poziom kultury osobistej osób zaangażowanych w funkcjonowanie serwisu. Społeczność prowadzi merytoryczną dyskusję, wymieniając się poglądami. Dlatego też, w tej sytuacji niezwykle ważna jest umiejętność słuchania głosu klientów.

Wskazówki dla innych firm

W kontekście sukcesu Banku Pomysłów można wskazać przydatne wskazówki dla innych firm, szczególnie tych małych i średnich.

Na początku należy zaznaczyć, że małe firmy mogą nie być zainteresowane inwestowaniem w oddzielne platformy internetowe – ten sposób działania nie jest więc wskazany dla firm nieposiadających odpowiednich zasobów. Z pomocą przychodzą tutaj media społecznościowe, udostępniające wiele darmowych narzędzi. O ile nie wymaga to poświęcenia dużych nakładów finansowych, to należy pamiętać o innych zasobach, które trzeba wnieść w taki projekt. Komunikowanie się z klientami za pomocą mediów społecznościowych wymaga czasu i uwagi. Poza serwisami społecznościowymi, przedsiębiorstwa mogą korzystać z innych form, takich jak blogi czy fora, do których dostęp także jest bezpłatny. Wszystkie te narzędzia pozwalają na zadawanie pytań klientom i zbieranie od nich opinii.

Nie należy obawiać się momentu wejścia firmy w interakcję czyli sytuacji, gdy na forum czy do serwisu zawita niewiele osób. Społeczność internetową buduje się wraz z upływem czasu a ludzi należy odpowiednio zachęcić i pokazać, że warto się zaangażować.

W przypadku firm usługowych, ale też np. sklepów internetowych, momentem, w którym można skłonić użytkowników do podania opinii, jest wylogowanie się z serwisu po zakoń-

czoney transakcji. Łatwo wtedy zadać pytanie – „jeśli uważasz, że w funkcjonowaniu usługi można coś poprawić, możesz to zrobić na tej stronie”. Przewagę posiadają tutaj firmy internetowe. Poza tym, korzystając z tych narzędzi łatwiej dotrzeć do obecnych klientów niż do klientów potencjalnych.

Rozwiązaniem dla małych firm może być organizowanie jednorazowych akcji, w czasie których użytkownicy proszeni są o wyrażenie swojej opinii na zadany temat. Dzięki temu firma zbiera opinie o swoich produktach i może lepiej zaplanować przyszłe działania. Najlepsze pomysły klientów mogą być nagradzane np. poprzez udział w zysku od sprzedaży nowych produktów czy drobnymi nagrodami. Krótkotrwałe akcje prowadzące do konkretnych rozstrzygnięć biznesowych mogą być więc przydatne z punktu widzenia małych firm. Obecny rozwój różnorodnych narzędzi internetowych pozwala na łatwy i skuteczny kontakt i interakcję z klientami.

Wnioski

Sukces Banku Pomysłów pokazuje, że możliwe jest zbudowanie społeczności i zaangażowanie jej w poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mimo że BZ WBK jest dużą organizacją, realizacja przedsięwzięcia niesie przydatne wnioski dla małych i średnich firm, chcących pozyskiwać opinie klientów. O czym należy przede wszystkim pamiętać? Na podstawie doświadczeń Banku widać, że projekt należy dokładnie przeanalizować w kontekście funkcjonowania organizacji i przeznaczyć do tego odpowiednie zasoby, przede wszystkim ludzkie ale również finansowe i inne. Aby społeczność była zadowolona należy jej poświęcić czas oraz pokazać realny wpływ na funkcjonowanie organizacji, jak również pokazać wymierne korzyści. Tylko wtedy taka platforma będzie mogła przynosić korzyści obu zainteresowanym stronom.

One2tribe

One2tribe jest producentem gier mobilnych i społecznościowych, dostarczającym rozwiązania dla takich firm jak Play, Empik czy T-Mobile. Przedsiębiorstwo działa od 2004 roku i zatrudnia obecnie 30 osób. W tym miejscu należy odnieść się do rynku, na którym działa firma. Obecnie następują zmiany dotyczące podstawowych założeń rynku, co spowodowane jest powszechnością Internetu i mediów społecznościowych. Gry stały się dostępne nie tylko dla wąskiej grupy osób, ale dla każdego użytkownika. Co więcej, opierają się one na innych elementach niż dotychczas, bowiem dotyczą potrzeb i emocji użytkowników. Wszystko to wpływa, że rynek gier online i społecznościowych rośnie o ponad 40% rocznie¹³³.

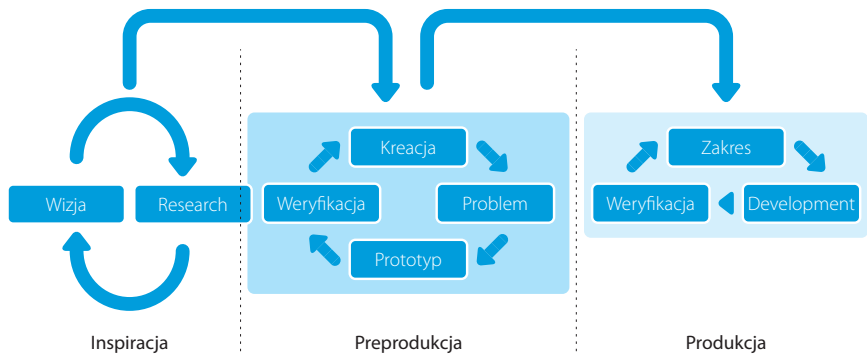
Jak wynika z powyższych informacji, firma działa na dynamicznie rozwijającym się rynku. Pomysł na działalność gospodarczą dotyczył gier wieloosobowych, czyli nierozzerwalnie wiązał się z budowaniem i rozwojem społeczności. Głównym pytaniem, na jakie pracownicy firmy musieli odpowiedzieć, było to, jak dotrzeć do różnych grup osób? Oczywiście włączenie społeczności jest nieodzowne na etapie użytkowania produktu, jednak firma po-

¹³³ Rycharska M., Kuczawski R., Stokalski B., Ozimek W., *Gra o klienta czy gra z klientem? Nowa generacja usług elektronicznych*, w: *Gotowi na innowacje*, Infovide-Matrix, Warszawa, 2011.

stanowiła także zapytać się klientów o ich zdanie jeszcze przed wprowadzeniem na rynek ostatecznego produktu. Idea ta powstała już w trakcie opracowywania pierwszego produktu – podczas spotkania firmy z partnerem zdecydowano się na nowatorskie posunięcie, aby przedstawić użytkownikom fragment usługi jeszcze przed jej całkowitym ukończeniem. Grono osób, któremu zaprezentowano usługę było nastawione entuzjastycznie, ale jednocześnie także było krytyczne. Posunięcie to zadecydowało o kontynuowaniu tego modelu przy realizacji kolejnych projektów.

Zorientowanie na klienta

Firma One2tribe włącza klientów w swoje działania zwykle na kilku poziomach, w zależności od konkretnego produktu i wymagań partnera. Rozpocząć należy od procesu produkcyjnego, który można podzielić na 3 etapy.



Rycina 8. Przykład procesu produkcyjnego stosowanego w branży gier.

Źródło: Rycharska M., Kuczwański R., Stokalski B., Ozimek W., *Gra o klienta czy gra z klientem? Nowa generacja usług elektronicznych*, w: *Gotowi na innowacje*, 2011.

W procesie produkcyjnym ważnych jest wiele elementów skierowanych na użytkowników, jednakże według doświadczeń One2tribe warto zwrócić szczególną uwagę na dwa aspekty – poznanie potrzeb użytkowników oraz unikanie tworzenia społeczności od podstaw. Pierwszy element odnosi się przede wszystkim do istoty gier, czyli do budowania emocji. W trakcie tworzenia gry, należy pamiętać o nastawieniu na doświadczenia użytkowników, i stąd tak ważne jest ich zdanie. Drugi element dotyczy grupy docelowej. Często gry są skierowane do wąskiej grupy osób, które w jakiś sposób są ze sobą powiązane np. sportowcy, architekci, muzycy. Istotne jest to, aby dokonywać tzw. agregacji, czyli docierać do społeczności, którą można wykorzystać przy budowie produktu. Uściślając – najważniejsze jest dotarcie do osób, będących liderami społeczności (tzw. hard users). Stanowią oni niewielką, ale opiniotwórczą grupę. Dzięki nawiązaniu interakcji ze społecznością możliwe jest odpowiednie skustomizowanie produktów. Powody podejmowania takich działań są dwa: firma nie chce przeinwestować, a po drugie nie chce odstraszyć innych użytkowników.

Preprodukcja gry opiera się na testowaniu prototypów przez grono użytkowników. Z racji tego, że można zaplanować pełen zestaw funkcjonalności danej gry wcześniej, użytkowni-

cy proszeni są o ich testowanie. Co więcej, grono osób, które bierze udział w testach gry, uzyskuje wyższy status w społeczności. Ich opinie są uwzględniane przy opracowywaniu produktu końcowego. Użytkownicy mogą także wcześniej wypowiadać się na temat założeń gry. Przykładowo, w przypadku jednej z gier, dwa miesiące przed jej debiutem na rynku, stworzone zostało forum z opisem założeń gry, a użytkownicy mogli komentować i proponować własne rozwiązania.

Po wdrożeniu gry na rynek także prowadzone są odpowiednie działania. Specyfika gier wieloosobowych sprawia, że muszą być one zarządzane. Użytkownicy mają udział także na tym etapie. Z punktu widzenia rozwoju gry, w pierwszej kolejności istotne jest utrzymanie stworzonej społeczności. W tym celu stara się wykreować tzw. ambasadorów marki. Za przykład może posłużyć gra, w której stworzono help team czyli grono osób, które wspomagają administratorów gry w zakresie rozpowszechniania informacji, wprowadzania nowych funkcjonalności, kształtowania opinii społeczności. Należy zaznaczyć, że nie zawsze odnosi się sukces w tego typu działaniach, gdyż w społeczności mogą tworzyć się np. wzajemnie wrogie grupy. Przekazanie użytkownikom części obowiązków odciąża też pracowników firmy. Uwzględniając, że we wszystkich grach, które prowadzi firma, zarejestrowanych jest 4 mln użytkowników (z czego 0,5 mln aktywnych), to bieżące śledzenie wydarzeń choćby na forach internetowych przez 30 pracowników firmy byłoby niemożliwe. A dzięki włączeniu użytkowników w proces zarządzania możliwe jest bieżące zbieranie informacji m.in. o tym, w którą stronę gra powinna się rozwijać i czego oczekują użytkownicy. Użytkownicy za swoją „pracę” są odpowiednio nagradzani.

„Aktualnie zatrudniamy użytkowników do wykonywania pewnych prac w naszych grach – dostają oni wirtualną walutę za to, że np. wciągają kogoś do gry czy pewnej misji, zbierają różne dane i informacje. Jest to więc tak naprawdę następny krok w crowdsourcingu – użytkownicy za wirtualną walutę (lub inne nagrody) są w stanie wykonywać za nas określone działania”¹³⁴.

Korzyści

Korzyści, jakie przynosi zaangażowanie klientów w branży gier, można przedstawić z kilku perspektyw. Pierwszą z nich będą korzyści dla firmy – producenta gier, drugą – korzyści dla firm – klientów, a trzecią korzyści dla użytkowników ostatecznych czyli graczy.

Zaczynając od korzyści dla producenta gier, należy podkreślić i podsumować pojawiające się już wcześniej elementy. One2tribe jako firma nastawiona na obcowanie ze społecznością użytkowników, prowadząc swoją działalność z sukcesem, osiąga odpowiednie zyski i ciągle się rozwija. Użytkownicy są cennym źródłem wiedzy dla firmy, a także przejmują część obowiązków w administrowaniu serwisów.

Uważnie należy przyjrzeć się korzyściom, jakie firmy, na zlecenie których wykonywane są gry, osiągają dzięki udostępnianiu gier mobilnych i społecznościowych. Gry bowiem coraz częściej wykorzystywane są do promocji marek i konkretnych produktów. Przykładami mogą tu być projekty zrealizowane przez One2tribe.

¹³⁴ Źródło: fragment wywiadu przeprowadzonego z Wojciechem Ozimkiem z firmy One2tribe.

Przedsiębiorstwo przeprowadziło kampanię advergamingową¹³⁵ dla nowego produktu – Mobilnego Banku Raiffeisen Bank Polska. W jej ramach przygotowano trzy gry logiczne, promujące różne rodzaje produktów. Gry zostały udostępnione poprzez Facebook’a, a gracze mogli m.in. porównywać swoje wyniki czy zapraszać znajomych do gry¹³⁶. Aplikacje przyciągnęły znaczną liczbę użytkowników – np. w pierwszej grze wzięło udział prawie 3 tys. osób.



Rycina 9. Przykład gry promocyjnej – Mobilny Bank.

Źródło: <http://social360.pl/appsweek2-wyrownaj-rachunki-z-raiffeisen-bank-wasy-malysza-kfc-z-augmented-reality/>

Ciekawym przykładem jest także akcja Play&Buy zrealizowana przez One2tribe na zlecenie Play. Gra dostępna jest poprzez serwis Facebook, a polega na wykonywaniu misji marketingowych przez fanów Playa. Rodzaje misji mogą być różne – od zaproszenia określonej liczby osób do gry do skorzystania z konkretnej aplikacji. Użytkownicy za wykonanie misji są nagradzani wirtualną walutą, którą mogą spożytkować na kilka sposobów np. mogą nabyć nagrodę (wirtualną lub nie), wziąć udział w aukcji „Podbij” (licytacja nagród)¹³⁷. Dotychczas gra Play&Buy na Facebook’u zdobyła niemal 375 tys. fanów¹³⁸. Osoby te stają się aktywnymi marketerami, promując markę wśród innych użytkowników.

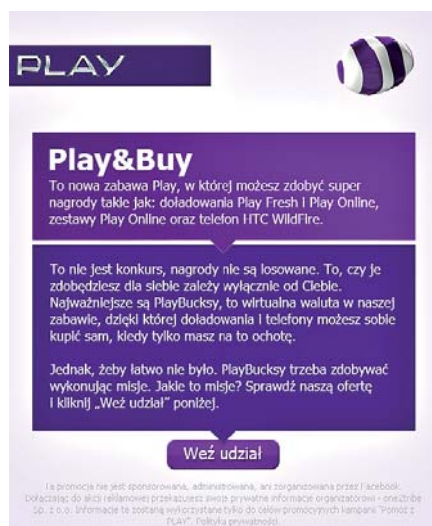
Wykorzystanie podobnych gier pozwala firmom odnieść wiele korzyści, gdyż jak widać potrafią one przyciągnąć bardzo dużą grupę osób. Dzięki zaangażowaniu w grę, część użytkowników podaje firmie swoje dane, aby ta mogła im przedstawić swoją ofertę. Uzyskanie bezpośredniego dostępu do klientów stanowi wielką wartość dla firmy, tym bardziej, że w tradycyjnych kampaniach (np. banery w Internecie) trudno uzyskać tak dobre efekty.

¹³⁵ Advergaming to techniki marketingowe, polegające na tworzeniu gier na potrzeby marek oraz zamieszczanie ich w Internecie. Istotą działania advergamingu jest dotarcie do szerokiego grona odbiorców z przekazem reklamowym marki lub produktu poprzez zapewnienie im rozrywki i przyjemności w postaci internetowych gier reklamowych (ang. advergames).

¹³⁶ http://www.one2tribe.pl/pl/index.php/produkcje/advergaming/mobilny_bank.html

¹³⁷ <http://www.one2tribe.pl/pl/index.php/produkcje/gamifikacja/play-buy.html>

¹³⁸ Stan na 22 grudnia 2011.



Rycina 10. Gra „Play&Buy”.

Źródło: http://pl-pl.facebook.com/Play?sk=app_4949752878

Często kampanie takie mają prowadzić do osiągnięcia dwóch ważnych efektów. Pierwszym z nich jest budowa pozytywnego wizerunku marki. Nie jest to łatwe zadanie dla firm, które oferują usługi codziennego użytku i konkurują głównie ceną (jak bank czy operator telefonii). Wykorzystanie gry może być sposobem na wyróżnienie się i stanowić drogę dotarcia do użytkowników, która nie jest powszechna, i której można nadać bardzo atrakcyjną formę (pod względem tematyki, grafiki, nagród). Po drugie, gry mają umożliwiać tworzenie przywiązania klientów do marki. W przypadku gier czynnikiem decydującym o zaangażowaniu jest obcowanie ze społecznością i bycie jej częścią. Każda firma chciałaby, aby klient był zaangażowany oraz uczestniczył w jej innych działaniach – odwiedzał stronę internetową czy brał udział w różnych akcjach i konkursach. Gry z pewnością dają taką możliwość. Należy ją tylko umiejętnie wykorzystać.

Korzyścią dla klientów uczestniczących w procesie produkcji i rozwoju gier jest otrzymanie dokładnie tej wartości, którą chcą uzyskać. Można o tym mówić nie tylko w odniesieniu do kształtowania produktu czy usługi odpowiadającego potrzebom, ale sięgnąć dalej, czyli do korzyści, jakie użytkownik otrzymuje przy korzystaniu z konkretnej gry. W Internecie wiele aplikacji czy usług walczy o naszą uwagę, jednak podstawową wartością, której ludzie szukają jest zaangażowanie. Gry społecznościowe odpowiadają na tę potrzebę. Ponadto, w zależności od typów osobowości, ludzie oczekują różnorodnych korzyści np. niektórzy liczą na nawiązanie relacji, inni na możliwość wypowiedzenia się, a jeszcze inni na poznanie nowych technologii. Tak więc, posiadając odpowiednią wiedzę, czego mogą chcieć klienci, należy znaleźć wartość jaką można im zaproponować.

Narzędzia pozyskiwania wiedzy

Większość informacji pozyskiwanych przez firmę pochodzi z Internetu. Wykorzystywanych jest do tego wiele narzędzi. W pierwszej kolejności przeprowadzane są analizy webowe

np. Facebook, Google. Pozwalają one na określenie, jak i kiedy ludzie się komunikują. Co ważne, można na tej podstawie stwierdzić, gdzie znajdują się tzw. gwiazdy sieci społecznej, czyli osoby, które komunikują się z dużą liczbą osób albo wykazują wysoką aktywność w danym temacie. Pojawiają się także narzędzia typu cloud, dzięki którym można ocenić poziom danej osoby pod kątem np. ilości nawiązanych relacji. Kolejną grupą są własne narzędzia analityczne dotyczące zachowania poszczególnych osób, wykonania misji, zdarzeń itd. Na podstawie zebranych danych przygotowywane są analizy wielowymiarowe. Przede wszystkim mają one pozwolić na wytypowanie liderów. Informacje są także pozyskiwane poprzez serwisy społecznościowe i fora produktowe. Uzupełniającymi narzędziami są te służące do pracy grupowej i narzędzia projektowe pomocne przy współpracy z użytkownikami np. przy wytwarzaniu produktów. Natomiast z wybranymi osobami prowadzone są wywiady lub czasem realizuje się badania FGI.

Bariery

Z perspektywy branży gier komputerowych, pierwszą barierą w zakresie budowania interakcji między firmą a użytkownikami, jest mała odporność niektórych marek na krytykę.

„Często spotykamy się z sytuacją, że klient chce mieć społeczność, a później bardzo szybko chce ją wyłączyć. A otwartość na społeczność zawsze powoduje, że pojawi się krytyka. I to krytyka wprost”¹³⁹.

Ujawnia się tu też ograniczona świadomość na temat wyzwań jakie stoją przed firmami, które chcą stworzyć społeczność. Drugą barierą czy bardziej mitem jest przeświadczenie, że usługi same wspaniale rozwijają się poprzez marketing wirusowy¹⁴⁰. Jednakże, jak podkreśla W. Ozimek trzeba mieć bardzo dobry pomysł, aby ludzie się w niego zaangażowali. Uwagę należy zwrócić na to, aby społeczność była zaangażowana i widziała w tym cel.

Patrząc z szerszej perspektywy, należy także zauważyć, że nie wszyscy weszli w świat Internetu. Nadal można dostrzec znaczące różnice w wykorzystaniu Internetu przez ludzi młodych czy starszych i tych mieszkających w dużych miastach i małych. Barię dla firm jest to, że nie zawsze mogą dotrzeć tam gdzie by chcieli, dlatego należy przywiązywać wagę do precyzyjnego określania grupy odbiorców, aby np. nie zawyżyć szacunków.

Niekiedy problem stanowi także zapewnienie bezpieczeństwa, gdyż ludzie często nie dbają należycie o ochronę prywatnych danych. Brak świadomości w tym zakresie stwarza zagrożenie, że w przypadku negatywnych wydarzeń spadnie zaufanie do usługi.

¹³⁹ Źródło: fragment wywiadu przeprowadzonego z Wojciechem Ozimkiem z firmy One2tribe.

¹⁴⁰ Marketing wirusowy jest specyficznym rodzajem działań marketingowych. Polega na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące firmy, usług czy produktów. Nie zawsze musi to być konkretna informacja, może to być tzw. budowanie świadomości marki oraz jej pozycjonowanie, czyli wywoływanie pożądanych skojarzeń z nazwą, logo firmy (<http://pl.wikipedia.org>).

Wskazówki dla innych firm

Wśród rad dla innych firm, wynikających z doświadczenia One2tribe, znajduje się szereg wskazówek dotyczących budowania zaangażowania użytkowników. Jak pokazuje działalność firmy, ten aspekt stanowi podstawę dla wykorzystania społeczności do różnych celów. Często pierwszych użytkowników nowej usługi zachęca nowinka technologiczna – są oni zwykle skoncentrowani na technologii. Nie stanowią oni natomiast grupy docelowej, dlatego ważne jest dotarcie do grona osób, które będzie nastawione na doświadczenia i emocje związane z produktem czy usługą.

Za najważniejszą radę należy uznać tę mówiącą o konieczności wyjścia do użytkownika:

„Użytkownicy, w tym przede wszystkim liderzy społeczności, gdzie są – trzeba tylko umieć po nich sięgnąć. Często ludzie mają świetne pomysły, a przegrywają tylko dlatego, że wcześniej nie zapytali się użytkowników, o to czego oni chcą. Przez to firmy robią często dużo więcej niż potrzeba. Moja obserwacja jest taka – firmy robią kapitalne rzeczy, ale idą nie w tę stronę. Czasami zrobienie czegoś prostszego, ale w kontakcie z użytkownikiem przynosi więcej korzyści i wtedy też ludzie naprawdę to wykorzystują¹⁴¹.”

Wnioski

Przykład One2tribe ukazuje jak szeroko można wykorzystywać relacje z użytkownikami, począwszy od etapu reprodukcji, a skończywszy na ciągłym ulepszaniu produktu. Branża gier online i społecznościowych dynamicznie się rozwija, co wynika z rozkwitu popularności sieci społecznościowych. Firmy starają się to wykorzystać tworząc produkty i usługi skierowane do społeczności. Z kolei, dzięki grom, różne przedsiębiorstwa mogą osiągnąć korzyści w postaci przywiązania do marki, bezpośredniego dostępu do klientów czy budowania pozytywnego wizerunku. Po drugiej stronie stoją klienci, którzy poprzez te działania otrzymują od firm produkty i usługi lepiej dostosowane do swoich potrzeb. Uczestniczą też oni aktywnie w promowaniu marek, nawet czasami nie zdając sobie z tego sprawy. Doświadczenia One2tribe uczą przede wszystkim jak zbudować zaangażowaną społeczność i wykorzystać ją do osiągnięcia różnych celów.

Chocobox¹⁴²

Firma Carmag Polska jest producentem czekoladek, w tym czekoladek reklamowych, które dostępne są poprzez sklep internetowy (www.chocobox.pl). Firma oferuje szeroki wybór czekoladek, które mogą być dopasowane do wielu okazji i potrzeb poszczególnych klientów. Klientów firmy można podzielić na biznesowych oraz indywidualnych. Biorąc pod uwagę liczbę klientów więcej jest tych indywidualnych, natomiast dochody tworzą głównie klienci biznesowi. Sklep Chobobox działa od 2010 r.

¹⁴¹ Źródło: fragment wywiadu przeprowadzonego z Wojciechem Ozimkiem z firmy One2tribe.

¹⁴² Źródło: opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Maciejem Cieśliewiczem.



Rycina 11. Strona internetowa firmy Chocobox.

Źródło: <http://www.chocobox.pl>

Główną wartością i tym co wyróżnia produkty firmy wśród konkurencji, jest możliwość ich personalizacji. Pomysł na ten sposób działania wynikał z ponad 20-letniego doświadczenia właścicieli firmy związanego z wyrobem czekoladek. Zauważyli oni bowiem, że klienci pragną kupować spersonalizowane produkty, dostosowane do konkretnych wydarzeń czy szczególnych preferencji. Pomysł został ukształtowany w trakcie badań rynku i przeglądu stron internetowych. W tej idei można znaleźć podobieństwo do oferowanych przez sklepy internetowe personalizowanych koszulek.

Czekoladki na życzenie

Firma daje możliwość spersonalizowania wielu elementów swoich wyrobów. Dopasowane do potrzeb mogą być same czekoladki oraz ich opakowania. Czekoladki można wybrać w zależności od okazji lub osoby której się je wręcza. Dla firm dostępne są czekoladowe gadżety np. czekoladki z nadrukami firmowymi czy czekoladowe wizytówki, które mogą stanowić upominki dla pracowników lub kontrahentów. Ciekawą możliwością personalizacji czekoladek są „czekoladowe życzenia” – klient może ułożyć własny tekst, który znajdzie się na czekoladkach oraz dobrać na nie opakowanie.



Rycina 12. „Czekoladowe życzenia” – spersonalizowana oferta firmy Chocobox.

Źródło: <http://www.chocobox.pl/Generator-zyczen>

Korzyści

W przypadku Carmag korzyści można rozpatrywać w odniesieniu do firmy i klientów. Przedsiębiorstwo, dzięki innowacyjnym produktom może osiągnąć wymierne korzyści finansowe. Zadowolenie klientów przekłada się jednak nie tylko na zarobki, ale także na motywację do dalszej pracy. Urozmaicona i spersonalizowana oferta przekłada się też na lojalność klientów. W ciągu dwóch lat działalności firmy, zauważono, że zadowoleni klienci powtarzają zakupy (ok. 80%).

Ze strony klientów najbardziej liczy się możliwość nabycia wyrobów, które są szczególne i wyróżniają się. Zapotrzebowanie na takie produkty szczególnie widać w przypadku firm, które kupują personalizowane czekoladki dla swoich kontrahentów czy na firmowe wydarzenia (np. konferencje). Wychodząc naprzeciw ich potrzebom wprowadzono do oferty eleganckie opakowania (z kartonów metalizowanych).

Czekoladki w Internecie

Sprzedaż czekoladek odbywa się całkowicie przez Internet, a klienci samodzielnie wybierają poszczególne elementy swojego produktu i składają zamówienia. Od strony technicznej serwis wspiera firma informatyczna. Odrębne firmy zajmują się pozycjonowaniem strony w Internecie i promocją firmy poprzez media społecznościowe. Chocobox posiada profil na Facebook'u, jednak ten kanał jest dość nowy (obecnie strona ma 73 fanów¹⁴³). Z kolei marketingiem w sieci firma zajmuje się samodzielnie. Przedsiębiorstwo nie widzi większych przeszkód w swojej działalności, gdyż przy odpowiednich chęciach i zapale można pokonać wszelkie bariery.

Wskazówki dla innych firm

Personalizacja produktów daje szansę na wyróżnienie się spośród konkurencji, jednakże każda firma powinna sama stopniowo dochodzić do tego, co personalizować i jak to zrobić. Jeśli dany produkt charakteryzuje się wysoką jakością i stanowi wartość dla klienta, to warto przemyśleć, w jaki sposób można wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów. Z pewnością prowadzi to do wzrostu zadowolenia klientów i wyraża się w pozytywnych opiniach i komentarzach.

Wnioski

Przykład Carmag ukazuje, w jaki sposób dzięki personalizacji i sprzedaży online produktów, które zwykle dostępne są poprzez tradycyjne kanały sprzedaży, firma może zdobyć lojalnych klientów i zapewnić sobie sukces. Należy pamiętać, że oferowane produkty muszą cechować się wysoką jakością, a możliwość personalizacji poszczególnych elementów produktu, stanowi o przewadze firmy. Reagując szybko na potrzeby klientów firma może rozszerzać ofertę i czynić ją bardziej atrakcyjną (np. w Chocobox było to wprowadzenie metalizowanych opakowań na czekoladki). Stosowanie popytowego podejścia przynosi korzy-

¹⁴³ Według stanu na koniec grudnia 2011.

Oferta dla klientów biznesowych obejmuje przede wszystkim przygotowywanie personalizowanych materiałów reklamowych. Z kolei dla klientów indywidualnych firma przygotowuje corocznie personalizowane kalendarze, które można nabyć poprzez stronę internetową (<http://twojosobistykalendarz.pl/>). Wpisując imię i nazwisko osoby, dla której kalendarz ma zostać spersonalizowany oraz wybierając kolekcję zdjęć (np. świąteczne, walentynkowe) użytkownik sam może w prosty sposób spersonalizować produkt i zobaczyć efekty swojej pracy.



LAURENS COSTER I PERSONALIZOWANE KALENDARZE

Rycina 14. Personalizowane kalendarze Laurens Coster.

Źródło: <http://twojosobistykalendarz.pl/>

Warto bliżej przyjrzeć się usługom, jakie Laurens Coster świadczy dla innych firm. Duże firmy, które są głównymi klientami agencji, starają się coraz częściej personalizować swoje przekazy, aby zachęcić i przyciągnąć ludzi do skorzystania z ich oferty. W odpowiedzi na te potrzeby, Laurens Coster personalizuje różne elementy przekazu skierowanego do odbiorców: e-maile, materiały drukowane, strony internetowe, smsy, mmsy. Wszelkie informacje zostają dostosowane do indywidualnych potrzeb, z jednej strony firm, które chcą rozpowszechniać spersonalizowany przekaz marketingowy, a z drugiej strony – odbiorców ostatecznych informacji. Można to ukazać na przykładzie projektu zrealizowanego przez Laurens Coster na zlecenie magazynu Brief.

W 2006 r. dzięki współpracy Brief z Laurens Coster, jeden z numerów magazynu otrzymał personalizowaną okładkę, co było pionierskim posunięciem w skali Europy Środkowej i Wschodniej. Miało to na celu przedstawienie marki Brief jako lidera w zakresie komunikacji marketingowej. Przygotowano wówczas 3,5 tys. personalizowanych okładek. Specjalnie opracowane wydanie magazynu zostało skierowane do najważniejszych klientów. W 2011 r. powtórzono akcję, tym razem wydając 2 tys. spersonalizowanych egzemplarzy gazety. Na okładce odbiorcy mogli odnaleźć własne imię i nazwisko, własne zdjęcie, zaproszenie do odwiedzenia strony internetowej. Dodatkowym elementem były indywidualne adresy stron internetowych, gdzie można było zamówić – przedstawiony wcześniej – personalizowany kalendarz. Obie akcje uznane zostały za sukces, a odbiorcy na długo zapamiętali otrzymany egzemplarz magazynu (czy nawet zachowali go na pamiątkę). Co ciekawe, pomimo że pomiędzy akcjami była pięcioletnia przerwa, to w 2011 r. nadal

Brief był jednym z bardzo niewielu czasopism stosujących podobną formę komunikacji marketingowej¹⁴⁸.



Rycina 15. Personalizowana okładka magazynu Brief z 2011 r.

Źródło: http://www.goodonepr.pl/files/laurens/brief_1.pdf

Korzyści

Opierając się między innymi na przedstawionym projekcie, można wskazać korzyści, jakie firmy mogą osiągnąć dzięki personalizowanym przekazom. W pierwszej kolejności należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa mogą w bardziej efektywny sposób docierać do swoich klientów i przedstawiać im indywidualną ofertę.

„Dzięki usługom Laurens Coster, firmy, które stosują marketing spersonalizowany mogą zbliżyć się do swoich klientów. Obrazuje to przykład operatora telefonicznego, który wysłała informacje do swoich abonentów – każda z nich zostaje dostosowana do potrzeb klienta (np. pod względem ceny, lepszej jakości usług), tak, że wynikiem nie jest ogólny komunikat, tylko bardziej konkretny przekaz. A na taki przekaz ludzie dużo chętniej odpowiadają, co przejawia się w przedłużaniu umów czy w częstszym kontaktowaniu się z firmą”¹⁴⁹.

Odbiorca spersonalizowanego przekazu często jest zaskoczony tą formą i dlatego na dłużej go zapamiętuje. Pozwala to także budować pozytywne skojarzenia związane z marką. W przypadku Brief akcja miała wymiar wizerunkowy, co uwidacznia, ile zainteresowania czy szumu (np. o akcji pisało wiele portali zajmujących się marketingiem) może wywołać spersonalizowany przekaz. Niewątpliwie stwarza to szansę na wyróżnienie spośród wielu innych firm.

¹⁴⁸ <http://www.newsline.pl/praktykapublicrelations/studiaprzykladkow/art58,personalizacja-rozszerzona-laurens-coster-dla-magazynu-brief.html>

¹⁴⁹ Źródło: fragment wywiadu przeprowadzonego z Prezesem Zarządu Laurens Coster Janem Biłykiem.

Ponadto, w czasach kiedy każdy jest stale wręcz atakowany przez reklamy: czy to te internetowe, czy w telewizji i prasie, personalizacja pozwala wnieść nową wartość. Ważny jest tutaj wymiar estetyczny oraz wywołwane u odbiorcy poczucie, że jest on indywidualnie traktowany. Personalizacja jest możliwa do wykorzystania nie tylko przez duże firmy, ale jak najbardziej jest dostępna także dla tych małych i średnich¹⁵⁰.

Wnioski

Laurens Coster jako agencja marketingu spersonalizowanego docenia drogę rozwoju tej formy komunikacji z klientami w Polsce. Przedsiębiorstwo poprzez koncentrację na personalizacji może stawiać na jakość i wyróżnić się spośród konkurencji. Przykład ten pokazuje także, że personalizowany przekaz jest skuteczny, szczególnie przy powszechnym znudzeniu innymi formami reklamy. Klienci Laurens Coster mogą dzięki temu osiągnąć wiele pozytywnych efektów, zarówno sprzedażowych, jak i wizerunkowych.

Velvet

Velvet to marka należąca do amerykańskiej firmy Kimberly – Clark, istniejącej od 1872 roku. W Polsce firma działa od 2003 roku, kiedy to przejęła papiernię w Kluczkach¹⁵¹. Firma jest producentem wielu artykułów higienicznych, znanym na całym świecie. W 2011 roku firma rozpoczęła wprowadzanie na polski rynek marki, pod którą chusteczki higieniczne są obecne na całym świecie czyli Kleenex. Od połowy roku nowa marka zaczęła zastępować Velvet, a na początek 2012 r. planowana jest szeroka kampania reklamowa¹⁵².

Uwolnij emocje

Kampania „Let it out. Uwolnij emocje” łączyła różne elementy, takie jak badanie socjologiczne, społeczny happening i działania marketingowe. Do podjętych działań należał konkurs na projekt opakowania oraz tzw. „Sofa Tour”, czyli akcja w czasie której niebieska kanapa firmy odwiedzała największe polskie miasta. Na kanapie wszystkich chętnych wysłuchiwała Anna Maruszczyńska, a rozmowy dotyczyły różnych emocji, jakie towarzyszą Polakom. Zapis podróży został także uwieczniony na blogu¹⁵³. Ponadto, Instytut Badawczy Pentor na zlecenie Kimberly – Clark, zrealizował badanie dotyczące emocji na grupie 1007 osób. Raport z badania dostępny jest na stronie kampanii. Kampania obecna była także w mediach społecznościowych – stronie „Uwolnij Emocje” na Facebook’u lubi ponad 5,3 tys. osób.

¹⁵⁰ <http://media2.pl/reklama-pr/86906-Komunikacja-spersonalizowana-przynosi-efekty.html>

¹⁵¹ <http://www.hcseurope.pl/www/news.nsf/LookupTitlePages2/kimberly-clark>

¹⁵² <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/chusteczki-velvet-zmieniaja-nazwe-na-kleenex>

¹⁵³ http://www.hurtidet.pl/article/art_id,5331-96/nowy-konkurs-konsumencki-marki-velvet/



Rycina 16. Strona internetowa kampanii „Uwolnij emocje”

Źródło: <http://www.uwolnijemocje.com.pl/>

Na przełomie 2010 i 2011 roku został zorganizowany konkurs „Emocje inspirują”. Konkurs prowadzony był poprzez stronę internetową (<http://www.uwolnijemocje.com.pl/>), a polegał na zaprojektowaniu opakowania dla chusteczek Velvet. Włączając klientów w zabawę, firma postanowiła dać im możliwość wpływu na wygląd jednego z opakowań. Zadaniem było nadanie szaty graficznej oddającej pozytywne emocje takie jak radość, szczęście, wzruszenie. Najlepsze projekty zostały nagrodzone komputerami marki Apple.

Użytkownicy dostali dwie możliwości na zaprojektowanie opakowania. Mogli skorzystać z aplikacji zamieszczonej na stronie, pozwalającej samodzielnie ukształtować projekt opakowania np. dodając też własną grafikę. Wszystkie projekty powstałe poprzez aplikację automatycznie brały udział w konkursie. Drugą możliwością było przesłanie projektu opakowania drogą pocztową – szablon pudełka został umieszczony na stronie w formacie pdf¹⁵⁴.



Rycina 17. Aplikacja do projektowanie opakowania chusteczek w konkursie „Emocje inspirują”

Źródło: <http://www.uwolnijemocje.com.pl/> Wnioski

Kampania Velvet oparta została na doświadczeniach i potrzebach użytkowników, co więcej odwołując się do ich uczuć. Skojarzenia budowane wokół chusteczek, mogą być nie tylko negatywne (towarzyszą nam w smutnych momentach), ale także jak najbardziej pozytywne. Zaangażowanie uczestników i ciągłe informowanie ich o działaniach podejmowanych w ramach akcji, spotkało się z ich dużym odzewem zarówno w konkursie „Emocje inspirują”, jak i na blogu, czy stronie akcji na Facebook’u.

Dulux

Właścicielem marki Dulux jest firma AkzoNobel Decoratibe Paints Sp. z o.o., która jest międzynarodowym producentem farb oraz produktów chemicznych. Ponadto, firma oferuje farby ochronne i dekoracyjne pod markami takimi jak Nobiles, Sadolin, Levis, Nobimal¹⁵⁵.

Projekt „In Colours”

W budowaniu interakcji marki Dulux z użytkownikami, a przez to osiągnięciu innych celów, miał służyć projekt „In Colours”. Poprzez akcję firma chciała wzmocnić pozycję marki jako eksperta w zakresie farb. Celem było też poszerzenie grupy docelowej o kobiety oraz zachęcenie konsumentów do komunikowania się z firmą. Pomysł polegał na przedstawieniu konsumentom trendów kolorystycznych opracowanych przez zespół ekspertów w dziedzinie koloru AkzoNobel¹⁵⁶.

Projekt został oparty na stronie internetowej (<http://www.incolours.pl/>), która stanowi skarbnicę wiedzy o kolorach i ich wykorzystaniu we wnętrzach, designu, architekturze, modzie. W każdym z obszarów można znaleźć ciekawe artykuły (w formie wpisów na blogu), mające stanowić inspirację do stosowania kolorów przy urządzeniu domu.



Rycina 18. Strona główna kampanii „In Colours”.

Źródło: <http://www.incolours.pl/>

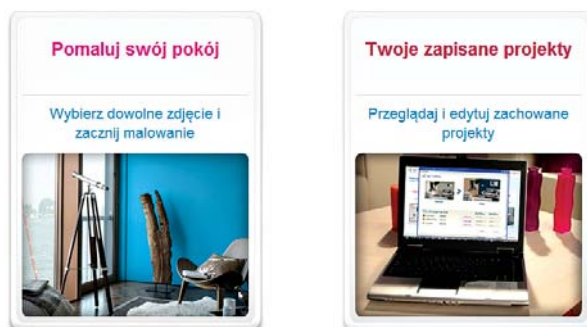
Szczególnie pożyteczne dla użytkowników są interaktywne narzędzia, zachęcające do samodzielnej zabawy kolorami. Użytkownicy mogą tworzyć własne teckki kolorów, czyli zbiór zdjęć ze wskazanym kolorem. Bardziej zaawansowanym narzędziem jest Mouse Painter, dzięki któremu zaprojektujemy własne wnętrze. Użytkownik może dowolnie pomalować ściany oraz inne elementy wyposażenia pokoju (dywany, fotele) i od razu zobaczyć efekty pracy. Jedną z funkcjonalności serwisu jest wydruk gotowego projektu.

¹⁵⁵ Prezentacja firmy Ostryga pt.: Świat w kolorach Dulux. Case study działań w kampanii In Colours; <http://www.slideshare.net/Ostryga/www-in-colourscasestudy>.

¹⁵⁶ Tamże.

Witaj w MousePainterze

Aby rozpocząć, wybierz jedną z poniższych opcji



Rycina 19. Narzędzie do projektowania wystroju wnętrza.

Źródło: http://www.dulux.pl/visualizer/build_up.html

Metody komunikacji

Projekt „In colours” został silnie osadzony w mediach społecznościowych, szczególnie na Facebook’u, ale także wykorzystano serwisy mikroblogowe, takie jak Blip czy Twitter. W serwisie Facebook została stworzona strona dla fanów projektu (4.01.2012 liczy ona 5894 osób). Zgodnie z założeniami strona miała pełnić rolę integrującą i angażującą użytkowników w działania marki, dzięki zainteresowaniu tematyką kolorów. Efektem miała być nie tylko duża liczba fanów, ale przede wszystkim ich aktywność. Dlatego też starano się w jak największym stopniu pobudzić społeczność do komunikacji. Na stronie umieszczane były artykuły, zdjęcia, quizy, mini-aplikacje oraz mini-konkursy. Oprócz tego ogłaszane były konkursy dotyczące treści zamieszczanych na blogu. Najbardziej aktywne osoby nagradzane były drobnymi prezentami. Użytkownicy byli kierowani do serwisów społecznościowych poprzez odniesienia przy artykułach na stronie internetowej projektu oraz poprzez kampanię Facebook Ads (informacje promujące fan page na Facebook’u)¹⁵⁷.

Można stwierdzić, że założone efekty zostały osiągnięte, gdyż użytkownicy chętnie publikowali różne treści (zdjęcia, wpisy, komentarze) na fan page’u akcji. Systematycznie ich też przybywało – po czterech miesiącach akcji, liczba użytkowników wynosiła ponad 4,3 tys. Udało się również przyciągnąć grupę docelową, czyli kobiety (stanowiły one ponad 85% użytkowników) w większości w przedziale wiekowym od 20 do 40 lat¹⁵⁸. Po zakończeniu kampanii na Facebook’u pojawiają się nadal wpisy administratorów, mające na celu utrzymanie stworzonej społeczności.

¹⁵⁷ Tamże.

¹⁵⁸ Tamże.

Korzyści

Dzięki akcji włączającej użytkowników, firma osiągnęła założone cele. Możliwe było dotarcie do grupy docelowej oraz zwiększenie interakcji z użytkownikami. Kobiety, które stanowiły większość osób odwiedzających strony akcji, zostawiały też pewne komentarze czy zdjęcia mówiące o ich potrzebach, czy zainteresowaniach w zakresie malowania i wyposażania wnętrz. Jednakże, z punktu widzenia firmy, najważniejszą korzyścią była poprawa wizerunku marki jako otwartej i wykorzystującej wiedzę ekspercką. Komunikatem wysyłanym do klientów było to, że Dulux nie tylko produkuje farby, ale także, że zna się na kolorach, śledzi najnowsze trendy i współpracuje z ekspertami. Natomiast, na pytanie czy kampania znalazła odzwierciedlenie we wzroście sprzedaży farb, trudno jest odpowiedzieć.

Wnioski

Dulux wykorzystał budowanie społeczności do promowania marki oraz do dotarcia do określonej grupy osób. Okazało się, że ciekawa idea – czyli wykorzystanie kolorów – może skupić dość duże grono osób. Z drugiej strony, kampania z pewnością była kosztowna, wymagała założenia strony internetowej i nakładu pracy ludzi, regularnie umieszczających na niej wpisy. Kampania prowadzona w mediach społecznościowym wymagała także skorzystania z usług specjalistycznej firmy. Tym bardziej można się zastanawiać, czy z tego punktu widzenia efekty dla firmy były satysfakcjonujące oraz czy nie warto wykorzystać zbudowanej społeczności i pozytywnych emocji do innych działań.

Lay's

Lay's jest marką firmy Frito Lay Poland Ltd., a jej najważniejszym produktem są chipsy Lay's. Chipsy są dostępne w wielu krajach i mają szeroką gamę smaków zależną od rynku, na który są produkowane. Chcąc wprowadzać ciągle nowe smaki, firma ogłosiła na początku października 2010 r. konkurs na nowy smak chipsów. Akcja została skierowana do wszystkich zainteresowanych. Jest ona przykładem tego, jak można zaangażować konsumentów we współtworzenie produktu w ramach jednorazowego zadania.

Nowy smak Lay's

Akcja „Nowy smak Lay's” została przeprowadzona w 2010 r. i była pierwszym tego typu działaniem podjętym w Polsce. Według przedstawicieli firmy, tworzenie nowych smaków jest bardzo ważne dla osiągnięcia sukcesu w przypadku chipsów, ale poproszenie o zdanie konsumentów miało także pomóc osiągnąć inne cele:

„Rynek przekąsek to rynek nowych smaków, dlatego chcemy dać Polakom możliwość zaproponowania nowego smaku chipsów Lay's. Szukamy nowego podejścia do promocji produktów i chcemy bardziej zaangażować konsumentów poprzez zaoferowanie im możliwości decyzji, jaki produkt chcą zobaczyć na półce w sklepie. Wierzymy w pomy-

słowość Polaków i liczymy na zaangażowanie w akcję i tysiące ciekawych propozycji smakowych¹⁵⁹.

Do wzięcia udziału w akcji motywowały konsumentów korzyści finansowe – zwycięski smak został nagrodzony kwotą wynoszącą 1% ze sprzedaży (nie mniejszą niż 50 tys. zł). Zgodnie z ideą crowdsourcingu firma postanowiła więc docenić kreatywność i wyobraźnię, ale także pokazać, że pomysł będzie realnie wykorzystywany, a przez to będzie przynosił odpowiednie zyski.

Metody komunikacji

Propozycje od konsumentów mogły spływać dwiema drogami – poprzez formularz zamieszczony na stronie internetowej firmy (www.lays.pl) lub poprzez wysłanie smsa. Pomysł należało też krótko uzasadnić załączając np. tekst, rysunek lub zdjęcie. Następnie jury złożone m.in. z kucharza, dyrektora marketingu i dyrektora zarządzającego firmy wybrało cztery smaki, które walczyły o zwycięstwo. Firma wyprodukowała wszystkie cztery proponowane smaki chipsów, które można było zakupić i samodzielnie ocenić. Następnie, klienci oddawali głosy poprzez stronę internetową firmy. Każdy mógł oddać maksymalnie pięć głosów dziennie. Na uczestników głosowania czekały też nagrody: 300 pamięci USB, 600 kartonów paczek Lay's oraz nagroda specjalna – wspólne gotowanie z Pascalem Brodnickim. W sumie zostało oddanych ponad milion głosów.

Ważnym narzędziem komunikacji firmy z użytkownikami stała się strona „Nowy smak Lay's” na Facebooku. Dołączyło do niej 38 326 osób (według stanu na 4.01.2012). Na stronie toczyła się zażarta dyskusja między zwolennikami poszczególnych smaków. Firma kontaktowała się także z użytkownikami w sprawie konkursów. Z drugiej strony, niektóre osoby zgłaszały własne propozycje np. smaków funkcjonujących w innych krajach, czy informowały firmę o błędach w głosowaniu.



Rycina 20. Strona głosowania na nowy smak Lay's.

Źródło: <http://networkedblogs.com/jtecp>

¹⁵⁹ Wypowiedź Anety Struk, Dyrektora Marketingu Frito Lay Poland; <http://smaker.pl/smaczki/news/ruszyła-wielka-akcja-poszukiwania-smaku-chipsow-ktore,1541064>

Korzyści

Firma osiągnęła co najmniej kilka korzyści przeprowadzając opisany projekt. Po pierwsze, uzyskała informację od klientów, jakich smaków chipsów oczekują oraz wprowadziła na rynek wybrany produkt. Udało się także zaangażować użytkowników. Należy zaznaczyć, że duże znaczenie odrywały w tym liczne nagrody oferowane przez firmę w zamian za uczestnictwo w akcji. Jednakże, uczestnicy wykazywali czasami bardzo duże zaangażowanie, gdyż walczyli o utrzymanie ich ulubionego smaku w sprzedaży. Końcowa rozgrywka między dwoma najchętniej wybieranymi smakami ukazała, jak emocjonalnie niektórzy podchodzili do całego konkursu. Firma stworzyła więc szeroką społeczność (ponad 38 tys. osób), którą może wykorzystać do innych działań. Kolejną korzyścią był także aspekt promocyjny – sam pomysł konkursu był komentowany, co wywoływało zainteresowanie marką.

Dla użytkowników podstawową korzyścią była możliwość włączenia się w podjęcie decyzji o nowym smaku chipsów oraz zaangażowanie się w społeczność. Bez wątpienia część użytkowników odniosła też korzyści w konkursach z darmowymi nagrodami. Fan page na Facebook'u stał się też miejscem, gdzie można było wyrazić swoją opinię na temat firmy, wiedząc, że dotrze ona do niej, a może nawet zostanie skomentowana.

Wnioski

Firmie udało się z powodzeniem przeprowadzić jednorazową akcję, w ramach której użytkownicy mogli dostosować ofertę firmy do swoich potrzeb. Było to też przyczynkiem do nawiązania dwustronnej komunikacji między marką a użytkownikami. Wykorzystano do tego głównie stronę internetową Lay's oraz fan page na Facebook'u. Wielką motywacją dla uczestników były nagrody – pokazuje to, że za wkład w rozwój firmy konsument może zostać wynagrodzony, a z drugiej, może zachodzić obawa, że to stanowiło główną wartość dla użytkowników. Jednakże, takie jednorazowe akcje jak ta podjęta przez Lay's świadczą o tym, że można stworzyć społeczność skupioną wokół jednego zadania.

Chocolate Graphics Polska¹⁶⁰

Chocolate Graphics Polska jest małą, rodzinną firmą zajmującą się produkcją czekoladek. Spośród konkurencyjnych firm wyróżnia ją bardzo dobra jakość czekolady oraz ręcznie robione zdobienia czekoladowe. Oferta firmy skierowana jest głównie do klientów biznesowych. Klienci biznesowi (www.czekoladkidlafirm.pl) mogą nabyć czekoladki konferencyjne, reklamowe i promocyjne, firmowe upominki, czekoladki świąteczne. Istnieje także specjalna oferta dla hoteli oraz gastronomii i sklepów. Dla klientów indywidualnych (www.czekoladki-naokazje.pl) zostały przygotowane czekoladki na różne okazje – m.in. ślub, chrzciny, pierwsza komunia święta. Zdecydowaną większość klientów stanowią przedsiębiorstwa.

Pomysł na tego typu działalność został zaczerpnięty od firmy duńskiej, należącej do międzynarodowej grupy Chocolate Graphics International. Zastosowana metoda wyrobu pozwala na mieszanie różnych rodzajów czekolady i wykonywanie zdobień wzorami w kontrasto-

¹⁶⁰ Źródło: opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Panią Haliną Kolembą.

wych kolorach z czekolady (a nie lukru). Czekoladki są różnorodne, precyzyjnie wykonane i zdobione. Poszukiwania nowych idei spowodowane były koniecznością wyróżnienia się spośród silnej konkurencji. Klienci w Polsce są coraz bardziej wymagający i oczekują produktów, które będą inne niż te do tej pory im znane. Oferta jest rozwijana, dzięki ciągłym próbom i sprawdzaniu czego potrzebują klienci.



Rycina 21. Strona internetowa Chocolate Graphics Polska z ofertą dla firm.

Źródło: <http://www.czekoladkidlafirm.pl>

Metody komunikacji

Oferta firmy dostępna jest przede wszystkim poprzez strony internetowe – oddzielną dla czekoladek firmowych i dla klientów indywidualnych. Firma nie prowadzi natomiast sklepu internetowego. Oprócz zamówień składanych drogą telefoniczną, czekoladki można zakupić przez Allegro. W tym momencie firma nie jest obecna w mediach społecznościowych, jednak leży to w jej planach. Poza Internetem, czekoladki prezentowane są na targach branżowych.

Klienci mogą wybrać różne formy czekoladek i ich różne zestawy, a dodatkowo mogą opatrzyć je własnymi napisami. Ponadto, na opakowaniu może być umieszczony wybrany przez klienta tekst.



Rycina 22. Personalizowana oferta czekoladek dla firm.

Źródło: <http://www.czekoladkidlafirm.pl>

Korzyści

Firma, dzięki ciekawej ofercie dostosowanej do potrzeb klientów może wyróżnić się spośród grona innych firm. Dla firmy wielką wartością stanowi fakt, że klienci ponawiają zakupy w związku z różnymi okazjami. Dlatego też najważniejsze jest zadowolenie klientów, gdyż gwarantuje ono ich lojalność.

Dla klientów biznesowych liczy się przede wszystkim jakość czekolady, jej wygląd oraz smak. Dzięki zakupowi czekoladek firmy chcą pokazać partnerom czy pracownikom, że cenią jakość i dobry smak. Wykonanie czekoladek i ich personalizacja stanowi nową jakość i jest chętnie wykorzystywane przez firmy. Z kolei dla klientów indywidualnych ważne jest to, że czekoladki są inne niż te, które dotychczas znali.

Wnioski

Chocolate Graphics Polska pokazuje, że mała firma może skutecznie konkurować opierając się na pomysłe, który odpowiada na potrzeby klientów. Mimo że czekoladki ręcznie robione są droższe niż inne, to klienci chętnie je kupują. Pokazuje to, że szczególnie klienci biznesowi odnoszą wiele korzyści związanych z możliwością zakupu personalizowanych czekoladek.

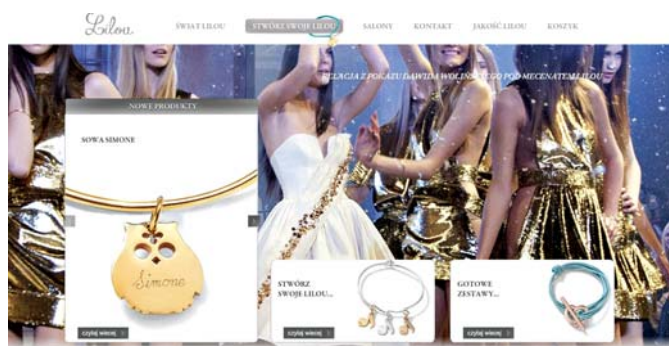
Lilou

Lilou to polska firma zajmująca się produkcją i sprzedażą personalizowanej biżuterii. Pierwszy sklep Lilou został otwarty w Warszawie w 2009 roku. Firma została założona przez Magdalenę Mousson-Lestang, która zauważyła, że w Polsce brakuje biżuterii, która byłaby dopasowana do indywidualnych potrzeb klientów, a ponadto takiej która byłaby tworzona z innych materiałów niż obecnie. Biżuteria Lilou tworzona jest ze sznurków, na których zawieszane są medaliki. Idea biżuterii, która może być samodzielnie komponowana przez klientów została z powodzeniem wykorzystana przez firmę Pandora. Lilou wykorzystało więc znany już na świecie trend do personalizacji i przeniósł go do Polski¹⁶¹. O swoim pomysle właścicielka firmy, w jednym z wywiadów powiedziała:

„Moim marzeniem i celem było stworzenie marki opartej na personalizacji – i tak zrodził się pomysł na pierwszą linię produktów Lilou w postaci grawerowanych bransoletek i naszyjników. Na naszym rynku był stosunkowo nieduży wybór biżuterii. Ta na sznurkach, tak popularna w Europie, nie była u nas rozpowszechniona. Biżuteria miała być czymś bardzo osobistym i wyjątkowym, stąd ręczne grawerowanie na modelach. U nas biżuteria tego rodzaju nie była znana. Zobaczyłam niszę. Wykorzystałam ją”¹⁶².

¹⁶¹ <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/zamiast-brylantow,20126,2>

¹⁶² <http://www.ofeminin.pl/kariera/magdalena-mousson-lestang-bransoletki-lilou-magdalena-mousson-lestang-d15493x43259.html>



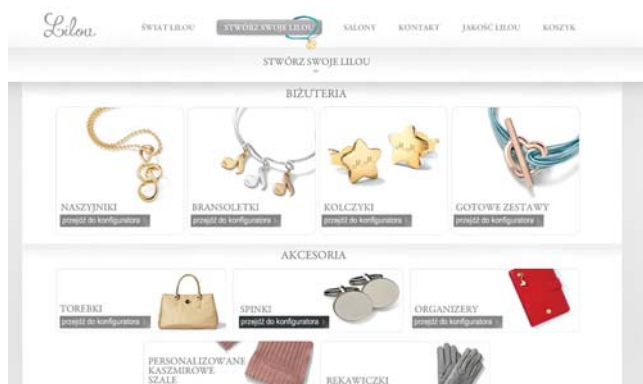
Rycina 23. Strona internetowa firmy Lilou.

Źródło: <http://new.lilou.pl/pl>

Personalizacja w Lilou

Do asortymentu Lilou należą przede wszystkim bransoletki, ale także naszyjniki, kolczyki oraz inne akcesoria takie jak: torebki, spinki, organizery, kaszmirowe szale, rękawiczki. Akcesoria stanowią nowość w ofercie i są próbą zabezpieczenia się przed ewentualnym końcem mody na personalizowaną biżuterię. Wszystkie produkty mają być unikatowe i wносить do życia klientów niepowtarzalną wartość.

Na przykładzie bransoletek można ukazać, w jaki sposób klient może dostosować produkt do swoich potrzeb. Możliwe jest to nie tylko w salonach sprzedaży Lilou (w sześciu różnych miastach Polski), ale także poprzez Internet. Klient może wybrać grubość i kolor sznurka, liczbę zawieszek i ich rodzaj oraz materiał, z którego mają być wykonane. Jednak najważniejszym elementem jest grawer, co czyni bransoletkę unikatową. Co więcej, zgodnie z pomysłem właścicielki, ręczne grawerowanie sprawia, że biżuteria może być prezentem, pozwalającym na uwiecznienie pozytywnych chwil czy emocji. Bransoletkę można ciągle rozszerzać, dokupując do niej nowe elementy czy też je przekładać, w zależności od upodobań. Wszystko to sprawiło, że sprzedaż bransoletek dynamicznie rośnie, wprowadzane są nowe produkty oraz rozrasta się sieć sklepów Lilou.



Rycina 24. Personalizacja bransoletki poprzez stronę internetową Lilou.

Źródło: <http://new.lilou.pl>

Metody komunikacji

Głównym narzędziem służącym personalizacji jest aplikacja zamieszczona na stronie internetowej Lilou. Klienci mogą także zakupić przez Internet samodzielnie skomponowaną biżuterię. W zakresie komunikacji z klientami, na serwisie istnieje możliwość zadania i wysłania pytania do firmy. Aby uniknąć powtarzania się pytań został uruchomiony dział „pytania i odpowiedzi”. Lilou posiada także swoją stronę na Facebook’u, która liczy 44 325 fanów (stan na 7.01.2012). Na fan page’u klienci pytają się o różne szczegóły oferty czy chwalać się własną kolekcją biżuterii.

Korzyści

Wykorzystanie personalizacji pozwoliło firmie stworzyć własną, wyróżniającą się ofertę i z powodzeniem konkurować na rynku biżuterii. Szybki rozwój firmy może świadczyć o tym, że przed firmami, które postawią na indywidualizm klientów i dadzą im możliwość wykazania się inwencją i kreatywnością, otwiera się pole do popisu. Szczególnie istotne jest to dla – takich jak Lilou – małych i średnich przedsiębiorstw. Personalizacja pozwoliła więc autorom pomysłu rozwinąć biznes, odnoszący sukces.

Z drugiej strony, bez klientów, którzy cenią sobie unikatowość i indywidualne podejście, sukces Lilou nie byłby możliwy. Korzystając z oferty firmy, klienci mogą stworzyć osobisty i jedyny w swoim rodzaju produkt. Jest to, jak widać, wartość często poszukiwana przez klientów. Z tego też powodu są oni skłonni przeznaczyć większe sumy pieniędzy na produkt, który sami stworzyli.

Wnioski

Lilou jest jedną z tych firm, która dzięki zauważeniu i wykorzystaniu trendu do personalizacji, odniosła sukces w Polsce. Rozwój firmy jest w tym momencie dynamiczny, jednak sami właściciele mówią, że jest ona na razie na etapie start-upu, dlatego też należy poszerzać ofertę i sieć sklepów, a nie liczyć dotychczasowe zyski¹⁶³. W przypadku biżuterii liczy się nie tylko sam proces kształtowania produktu, ale jego efekt i znaczenie – klient uzyskuje osobisty produkt, który często wiąże się z emocjami i ma długi okres użytkowania (czego nie można powiedzieć np. o personalizowanych koszulkach czy butach). Umożliwienie klientom wpływu na zakupiony przez nich produkt może więc być wykorzystywane przez małe i średnie firmy w różnych branżach – wystarczy tak jak Lilou znaleźć odpowiednią niszę, dodać do tego własną wizję i sukces może być na wyciągnięcie ręki.

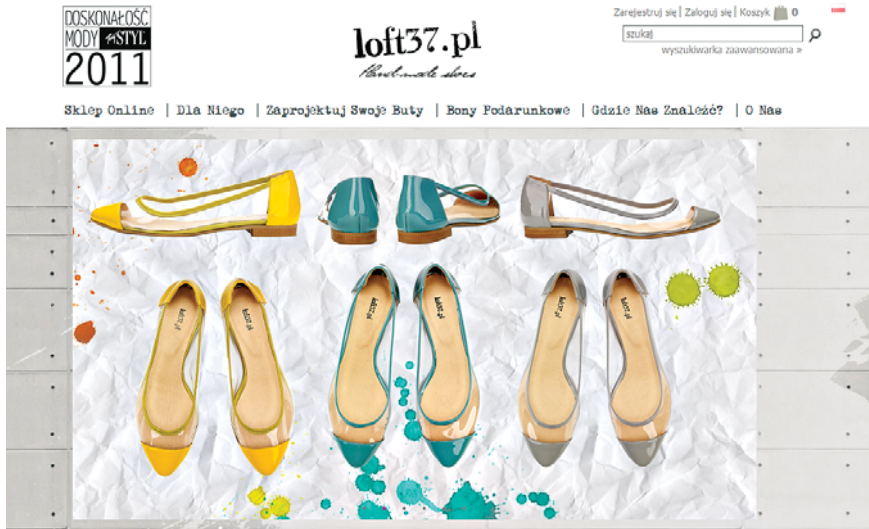
Loft 37

Loft 37 to polska firma zajmująca się produkcją i sprzedażą personalizowanych butów. Została ona założona z inicjatywy dwóch znajomych, które zauważyły, że dostępne modele butów są bardzo do siebie podobne i często nie satysfakcjonują klientek. Firma powstała na początku 2011 roku i rozpoczęła od produkcji i pokazania kilku modeli podczas festiwalu

¹⁶³ <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/zamiast-brylantow,20126,2>

Mustache Warsaw Yard Sale. Buty cieszyły się dużym zainteresowaniem, co skłoniło pomysłodawczynię do dalszych inwestycji i rozwoju przedsięwzięcia¹⁶⁴.

Największą wartością butów Loft 37 jest możliwość ich spersonalizowania – doboru modelu, kolorystyki poszczególnych elementów, rodzaju materiałów. Jest to więc odpowiedź na potrzeby kobiet, które chcą pokazać swój oryginalny styl czy podkreślić zamiłowanie do mody. Oferta skierowana jest do kobiet w każdym wieku. Co ważne, wszystkie buty są wykonywane ręcznie z wysokiej jakości materiałów – są więc trwałe i wygodne.

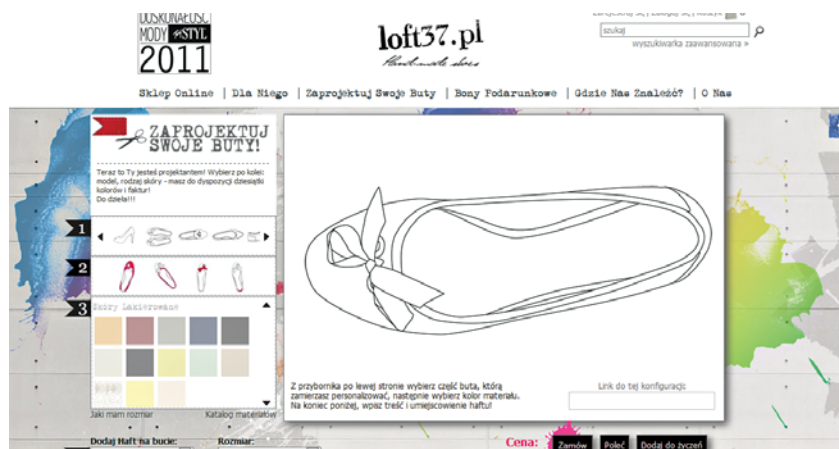


Rycina 25. Strona internetowa firmy Loft 37.

Źródło: <http://loft37.pl>

Metody komunikacji

Każda zainteresowana osoba może zaprojektować własne buty poprzez aplikację zamieszczoną na stronie internetowej firmy. Moduł projektowania butów przeprowadza klientów przez wybór modeli i dobór poszczególnych części obuwia. Wybór kolorów i typów skór (np. zamsz, skóra lakierowana) jest bardzo szeroki. Całość projektu dopełnia możliwość dodania na butach haftu dowolnego co do treści, koloru i pozycji na bucie. Wszystko to czyni buty oryginalnymi i odpowiadającymi indywidualnym preferencjom.



Rycina 26. Projektowanie własnych butów na stronie internetowej Loft37.

Źródło: <http://loft37.pl/>

Firma posiada fan page na Facebooku, do którego dołączyły 7002 osoby¹⁶⁵. Właścicielki firmy uważają Internet i portale społecznościowe za bardzo użyteczne i w zasadzie wystarczające sposoby komunikacji z klientami.

„Naszym zdaniem Internet i portale społecznościowe to doskonała platforma komunikowania się z klientami, a także idealne źródło wymiany informacji. Dzięki temu poznajemy potrzeby naszych fanek, wiemy co im się z danej kolekcji podoba, na co musimy zwrócić uwagę itd. Nasza marka zyskała popularność dzięki marketingowi szeptanemu, nie ma bowiem nic bardziej skutecznego niż pozytywna opinia o produkcie, przekazana z wiarygodnego źródła”¹⁶⁶.

Jak podkreślają właścicielki, w rozwoju projektu duże znaczenie miały rekomendacje rozprzestrzeniane przez zadowolone klientki. Ponadto, firma współpracuje z agencją PR oraz uczestniczy w wydarzeniach związanych z modą.

Korzyści

Z perspektywy firmy, wykorzystanie personalizacji pozwoliło na odniesienie sukcesu. Autorki pomysłu, opierając się na własnym doświadczeniu i intuicji, znalazły niszę, która okazała się być dość znaczna. Obuwie może zakupić każdy, a wyniki firmy pokazują, że kupują je także polskie gwiazdy i celebryci. Buduje to i wzmacnia pozycję marki. Komunikacja z klientkami poprzez media społecznościowe pozwala na poszukiwania nowych inspiracji i zbieranie informacji zwrotnej o produktach.

Dla klientek wartością jest unikatowe obuwie, pozwalające na wyróżnienie się i wyrażenie swojej osobowości czy stylu. Jest to tym bardziej ważne, że rośnie zainteresowanie najnowszymi trendami mody w Polsce.

¹⁶⁵ Stan na koniec grudnia 2011 r.

¹⁶⁶ <http://www.fpięć.pl/post/2011/12/28/spersonalizowanebuty>

Wnioski

Loft 37 to kolejny przykład polskiej firmy, która z sukcesem wykorzystała idee personalizacji. Co więcej, firma podąża za trendem sprzedaży internetowej produktów, które niegdyś były bardzo rzadko oferowane tą drogą. Obecnie natomiast klienci coraz chętniej nabywają przez Internet ubrania czy obuwie. Firma stawia także na dwustronną komunikację z klientami przez Internet dostrzegając, że jest to prosty i wygodny sposób zbierania informacji o produktach.

4.2.2 Przykłady stron internetowych i kampanii zagranicznych przedsiębiorstw

Solano

Solano jest producentem okularów przeciwsłonecznych i korekcyjnych. Firma posiada sieć dystrybucyjną w wielu krajach Europy, a także poza nią. Atutami Solano jest wysoka jakość produktów, szerokie możliwości wzornicze oraz fachowa obsługa¹⁶⁷. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów oraz adaptując pomysł wykorzystywany przez inne firmy¹⁶⁸, Solano udostępnia na swojej stronie Wirtualne Lustro.

Wirtualne Lustro umożliwia przymierzenie wybranych okularów siedząc przed komputerem, a wszystko co jest do tego potrzebne to kamera internetowa oraz zainstalowanie darmowego oprogramowania. Projekt zrealizowała Agencja Adv.pl należąca do grupy ADV, a opiera się on na technologii rzeczywistości rozszerzonej (*Augmented Reality*)¹⁶⁹. Technologia umożliwia połączenie świata realnego ze światem cyfrowym. W przypadku Solano osiągnięty efekt jest w pełni zadowalający, a każdy konsument może zmierzyć okulary i obejrzeć się w nich z każdej strony poruszając głową. Co więcej, można zrobić zdjęcia w wybranych modelach i np. przesłać je znajomym.



Rycina 27. Wirtualne lustro Solano.

Źródło: <http://www.solano-sunglasses.com/mirror/>

¹⁶⁷ Strona firmy Solano w serwisie Facebook – <http://www.facebook.com/SolanoEyewear#!/SolanoEyewear?sk=info>.

¹⁶⁸ Wirtualne Lustro posiada m.in. producent okularów – firma Ray-Ban.

¹⁶⁹ http://targetmarketing.pl/marketing_news/Internetowa_przymierzalnia_okularow_juz_dziala.php

Na stronie internetowej możliwe jest przeglądanie modeli okularów według kategorii (płeć, styl, materiał, kolor). Firma nie prowadzi sklepu internetowego. Oprócz narzędzia internetowego jakim jest Wirtualne Lustro, Solano posiada swój profil na Facebook'u. Obecnie na stronie firmy zarejestrowanych jest 1537 osób¹⁷⁰.

Korzyści

Dzięki zastosowaniu Wirtualnego Lustra korzyści odnosi firma oraz jej klienci. Dla przedsiębiorstwa istotny jest wzrost zainteresowania firmą stosującą nowoczesne technologie (Wirtualne Lustro Solano zostało opisane na wielu portalach zajmujących się nowinkami technologicznymi). Ponadto, jest to element przyciągający klientów i skłaniający do zakupu okularów. Firma jawi się także jako nowoczesna i stawiająca na komfort klientów.

Z kolei, dla klientów główną korzyścią jest możliwość przymierzenia okularów i dopasowania ich do własnych preferencji. Poprzez serwis dostępna jest pełna gama okularów, a przy przymierzaniu klienci mają zapewniony czas i spokój. Zdjęcia zrobione w wybranych parach okularów można porównać czy przedstawić znajomym. Z pewnością Wirtualne Lustro ułatwia wybór i zakup okularów.

Wnioski

Wirtualne Lustro Solano stanowi jeden z niewielu polskich przykładów zastosowania rozszerzonej rzeczywistości do dopasowywania produktów do potrzeb klientów. Firma pokazuje w ten sposób, że stara się podążać za najlepszymi firmami w tej branży na świecie. Niesie to za sobą korzyści, zarówno dla firmy, jak i dla klientów. Firma może zainteresować klientów i zwiększyć sprzedaż oraz promować markę, a klienci dokonać zakupu jak najlepiej dopasowanego produktu.

Scan Me

Serwis Scan Me (<http://www.scanme.com/>) powstał dzięki połączonym wysiłkom firmy informatycznej – 314 Technologies (<http://www.314t.com/>) i Johna Harrisona, który zajmuje się między innymi stroną marketingową przedsięwzięcia. 314 Technologies działa w zakresie projektowania i rozwoju stron internetowych i aplikacji mobilnych, a na swoim koncie ma wiele projektów, wśród których można podać: Topastic – sklep internetowy z personalizowanymi koszulkami, czy TodoMapper – narzędzie do zarządzania zadaniami¹⁷¹.

Scan Me to serwis umożliwiający każdej chętej osobie wygenerowanie własnego kodu QR. Kody QR (od ang. Quick Response – szybka odpowiedź) są dwuwymiarowe i służą do kodowania znaków, które mogą być błyskawicznie odczytane przez odpowiednie czytniki¹⁷².

¹⁷⁰ Stan na koniec grudnia 2011 r.

¹⁷¹ <http://www.314t.com/case-studies>

¹⁷² <http://www.komputerswiat.pl/jak-to-dziala/2011/06/wszystko-o-kodach-qr.aspx>



Rycina 28. Przykładowy kod QR wygenerowany za pomocą serwisu Scan Me.

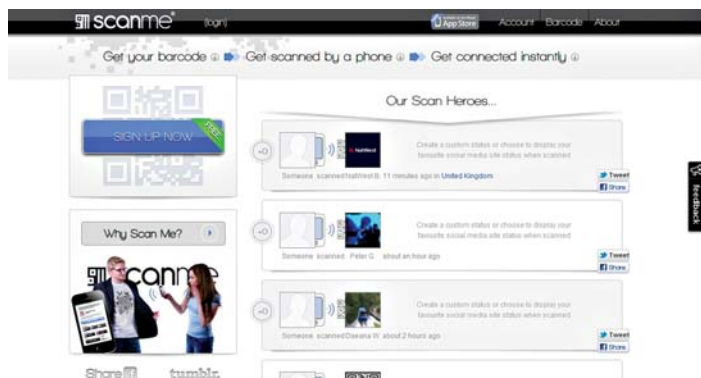
Źródło: <http://www.scanme.com/>

Jaki jest pomysł na wykorzystanie kodów poprzez serwis Scan Me? Otóż, autorzy portalu chcieli stworzyć system, dzięki któremu ludzie mogliby szybciej wymieniać się swoimi osobistymi danymi. Szukając inspiracji podczas konferencji i zbierając różne dane, postanowiono końcowo wykorzystać kody QR. Przesłanką do ich zastosowania była możliwość nanoszenia ich na nierówną powierzchnię (taką jak koszulki) i zachowanie poprawności odczytu danych przy skanowaniu. Założeniem było, że od momentu zeskanowania kodu telefonem, procedura pobierania danych z portali społecznościowych ma trwać 2-3 sekundy. Umożliwia to dostęp do informacji o danej osobie, podczas rozmowy z nią. Tak więc cała procedura wygląda następująco: poprzez serwis internetowy generowany jest indywidualny kod QR, który zostaje umieszczony na wybranym modelu koszulki, a każda osoba, może go zeskanować i na tej podstawie odczytać udostępnione na portalach społecznościowych informacje o posiadaczu kodu.

Projekt Scan Me ruszył w styczniu 2010 r., kiedy rozpoczęły się pierwsze testy poprawności działania kodów QR nadrukowanych na koszulkach. Około lipca została uruchomiona strona internetowa. Serwis jest ciągle rozwijany, a nowa wersja pojawia się co około 3 tygodnie. Zgodnie z początkowymi założeniami, Scan Me został skierowany do użytkowników indywidualnych oraz do małych firm. Z czasem działanie zostało rozszerzone na duże firmy, a w tym momencie trwa zmiana kierunku działania na wykorzystanie kodów QR poza koszulkami np. w kampaniach marketingowych dla firm. Z racji tego, że serwis jest niewielki trudno byłoby mu podjąć się konkurencji z dużymi firmami w zakresie sprzedaży i designu koszulek. Mimo że firma na początku współpracowała ze znanymi projektantami, to postanowiono pójść w kierunku sieci społecznościowych i usprawniania samego działania aplikacji.

Jeśli chodzi o odbiorców indywidualnych to projekt skierowany jest do osób od 13 do 55 lat, jednak główną grupę docelową stanowią tu osoby od 20 do 32 lat. Sieci społecznościowe są obecnie w dużym stopniu wykorzystywane przez młodzież. Popularność serwisu idzie w parze z zainteresowaniem technologią kodów QR. Mimo że są one używane od 20 lat, to dopiero w przeciągu ostatnich 2 lat stają się one szerzej wykorzystywane np. w marketingu. W związku z tym najwięcej użytkowników Scan Me pochodzi z miejsc, gdzie ta technologia jest rozpowszechniona, czyli z USA oraz z Wielkiej Brytanii.

Scan Me pozwala na bycie liderem w wykorzystaniu kodów QR w sieciach społecznościowych. W 2011 r. projekt został nagrodzony (1 miejsce) podczas The Gadget Show (Wielka Brytania) jako najlepiej wróżąca na przyszłość aplikacja.

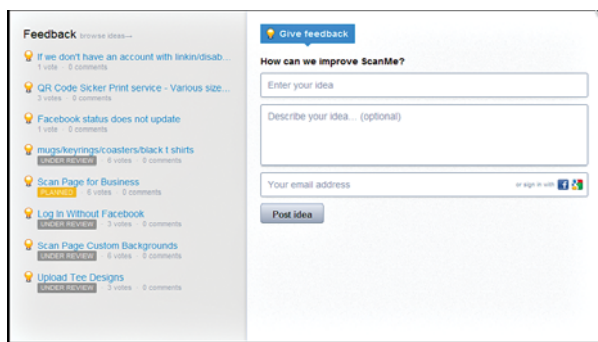


Rycina 29. Serwis Scan Me.
Źródło: <http://www.scanme.com/>

Metody komunikacji

Firma udostępniła kilka dróg zbierania opinii klientów, a stosowane narzędzia są ciągle udoskonalane. Na początku należy też zaznaczyć, że po otwarciu serwisu, administratorzy byli zaskoczeni ilością informacji spływających od użytkowników. Użytkownicy mogą wyrazić swoje zdanie poprzez serwis, media społecznościowe (głównie Facebook) oraz drogą mailową.

Na serwisie udostępnione jest narzędzie do zbierania informacji zwrotnej, poprzez które można proponować własne pomysły, ale także zobaczyć pomysły innych i je ocenić czy skomentować. Strona na Facebooku posiada 1968 użytkowników¹⁷³. Spływająca od użytkowników korespondencja (m.in. maile) zawiera pytania o dalszy rozwój serwisu i propozycje nowych funkcjonalności. Priorytetem osób prowadzących serwis jest osobiste odpowiadanie na wiadomości w ciągu 24 godzin.



Rycina 30. Narzędzie do zbierania opinii klientów na stronie Scan Me.
Źródło: <http://www.scanme.com/>

¹⁷³ Stan na koniec grudnia 2011 r.

Planowane jest uruchomienie forum na stronie internetowej, które pozwalałoby na prowadzenie dyskusji na dany temat w jednym miejscu. Wyeliminowałoby to także konieczność odpowiadania na te same pytania kilkakrotnie. Takie przedsięwzięcia należy jednak odpowiednio przygotować, przede wszystkim zapewnić możliwość szybkiego odpowiadania na pytania i uwzględniania potrzeb użytkowników.

Korzyści

W związku z tym, że serwis działa dopiero od roku i ciągle jest w trakcie rozwoju, korzyści dla samej firmy go prowadzącej pozostają niewielkie. Skupienie się w większym stopniu na przedsiębiorstwach jako grupie docelowej ma pozwolić na uzyskanie wyższych profitów finansowych. Kody QR mogą być drukowane na opakowaniach produktów, umożliwiając błyskawiczny dostęp do szerokiej informacji o produkcie. Dostarczenie firmom możliwości „znakowania” ich produktów kodami QR wymaga integracji z ich wewnętrznymi bazami. Firmy są zainteresowane takimi rozwiązaniami, dlatego też ten kierunek stanowi większą szansę dla Scan Me.

Korzyścią z prowadzenia serwisu jest podążanie za nowoczesnymi technologiami i bycie liderem w zakresie wykorzystania kodów QR w sieciach społecznościowych. Wszystkie te elementy dają szansę na odniesienie sukcesu.

Z kolei klienci biznesowi Scan Me mogą wzbogacić tradycyjne kampanie marketingowe. Zastosowanie kodów QR w tym wypadku, umożliwia klientom ostatecznym uzyskanie szerokiej informacji o produkcie i wybór najlepszej oferty. Dla małych firm korzyścią jest możliwość szybkiej wymiany kontaktów biznesowych podczas różnych spotkań.

Dla użytkowników indywidualnych, czyli korzystających z unikatowych koszulek z kodami, korzyścią jest oszczędność czasu przy poznawaniu nowych osób oraz łatwość kontroli sieci kontaktów. Możliwe jest skonfigurowanie dostępnych informacji o sobie w zależności od wydarzenia, na którym jest się obecnym. Scan Me umożliwia więc coś więcej niż personalizację nabywanego produktu – daje szansę na wykorzystanie produktu do tworzenia sieci kontaktów.

Przeszkody

Działania Scan Me są ograniczone budżetem, dlatego podejmowane są starania o pozyskanie inwestorów. Wymaga to także sformułowania odpowiedniej strategii, aby zaplanować działania przy uwzględnieniu dostępnych środków. W pewnym sensie jako przeszkodę, z punktu widzenia małych zasobów kadrowych, można traktować dużą ilość informacji zwrotnej od użytkowników. Odpowiadanie na wiadomości wymaga bowiem poświęcenia czasu i uwagi, a także zastanowienia się nad możliwością uwzględnienia propozycji.

Wskazówki dla innych firm

Pierwszą wskazówką dla innych firm chcących rozpocząć działalność związaną z sieciami społecznościowymi, jest zbieranie wszelkich informacji jeszcze przed startem projektu.

„Bardzo ważna jest praca u podstaw tzn. bywanie na konferencjach, zbieranie feedback'u od społeczności. Co więcej należy to robić osobiście. Natomiast robienie tego w odwrotnej kolejności może doprowadzić do tego, że produkt czy usługa nie spełni oczekiwań użytkowników”¹⁷⁴.

Wiedza uzyskana przed projektem, np. zbierana w czasie wywiadów z grupą decelową jest bardzo ważna. Pozwala zaoszczędzić środki finansowe oraz podjąć odpowiednie decyzje marketingowe. Należy pamiętać, żeby nie działać opierając się wyłącznie na intuicji. Ponadto, warto zbudować wartościowy zespół, gdyż w tego typu projektach ludzie są często najważniejsi.

Wnioski

Scan Me pokazuje jak start-up o krótkim stażu działania może opierać się na wykorzystaniu nowoczesnej technologii (kody QR) w sieciach społecznościowych, dając klientom unikatowe produkty, stanowiące dla nich nową wartość. Przykład młodej firmy dodatkowo ukazuje, jak rozwija się projekt i jak firma reaguje na różne uwarunkowania, w tym na opinie użytkowników. Wykorzystanie i budowa sieci społecznościowych przynosi wiele korzyści, jednak należy pamiętać, że społeczność wymaga czasu i zainteresowania.

Starbucks




Starbucks, czyli sieć popularnych kawiarni, od kilku lat prowadzi działania mające angażować klientów w rozwój produktów. Pierwszy sklep Starbucks powstał w latach 70. XX w. i oferował wtedy kawy ziarniste mieszkańcom Seattle. W latach 90-tych sieć kawiarni rozpoczęła ekspansję nie tylko na Stany Zjednoczone, ale także poza granice kraju. Obecnie sieć Starbucks liczy ponad 15 000 lokali w 46 krajach¹⁷⁵.

W 2008 roku firma otworzyła platformę internetową My Starbucks Idea (<http://mystarbucksidea.force.com/>), pozwalającą na zbieranie opinii klientów. Każda zarejestrowana osoba może przedstawić własną ideę, głosować i komentować pomysły innych użytkowników oraz sprawdzić, które z pomysłów zostały wdrożone przez firmę. Społeczność serwisu zgłosiła (do 3.01.2012) 123 123 pomysłów, przy czym firma wdrożyła 719 z nich. Oznacza to, że zaimplementowanych zostało zaledwie 0,58% pomysłów. Może to świadczyć o tym, że klienci nie zdają sobie sprawy z tego, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo i jak trudno może być wdrożyć nawet wydające się że dość banalne rozwiązanie¹⁷⁶.


¹⁷⁴ Źródło: wywiad przeprowadzony z Panem Adamem Filipowskim z firmy 314T.com

¹⁷⁵ <http://starbucks.pl>

¹⁷⁶ http://www.customerthink.com/article/how_understanding_customer_jobs_turns_crowdsourcing_into_smartsourcing

Hi there, [Sign In](#) to make a comment. Share    Follow us on [LinkedIn](#)

Ideas so far

Search Ideas 

PRODUCT IDEAS

- 28,401 Coffee & Espresso Drinks
- 2,500 Frappuccino® Beverages
- 8,556 Tea & Other Drinks
- 13,254 Food
- 6,604 Merchandise & Music
- 9,308 Starbucks Card
- 1,716 New Technology
- 9,790 Other Product Ideas

EXPERIENCE IDEAS

- 7,921 Ordering, Payment, & Pick-Up
- 12,625 Atmosphere & Locations
- 9,722 Other Experience Ideas

SHARE. VOTE. DISCUSS. SEE.

Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion.

MY STARBUCKS IDEA

Most Recent Ideas

- 30 Min(s) Ago To put Starbucks location in Kings Park, NY
- 53 Min(s) Ago Skim Plus milk as an option

Rycina 31. My Starbucks Idea.

Źródło: <http://mystarbucksidea.force.com/>

Serwis Starbucks został wzbogacony o różne funkcjonalności. Użytkownicy mogą zobaczyć, jaką pozycję posiadają na tle innych osób, gdyż na stronie został umieszczony ranking osób, które najaktywniej uczestniczą w dyskusjach. Ponadto, można w szybki sposób wyrazić swoją opinię na dany temat, oddając głos w sondzie «pytanie dnia». Także ta opcja dostępna jest tylko dla zalogowanych osób. Natomiast postępy w pracach nad wdrożeniem idei śledzić można na blogu «ideas in action», który jest prowadzony przez pracowników firmy.

Korzyści

Przy pomocy serwisu firma realizuje co najmniej trzy ważne zadania: stara się zrozumieć potrzeby konsumentów, staje się firmą bardziej innowacyjną oraz ukazuje swoją otwartość na komunikowanie się ze społecznością. My Starbucks Idea była jednym z pierwszych serwisów działających wedle zasad open innovation – pozwalającym wszystkim na uczestnictwo w kształtowaniu się pomysłów na funkcjonowanie firmy. Otwartość platformy sprawia, że pomysły mogą być rozwijane przez samych użytkowników, tak że firma może ostatecznie dostać w pełni ukształtowaną ideę.

Firma poprzez platformę przeprowadza badania marketingowe, a wyniki dostaje praktycznie za darmo. Społeczność chętnie odpowiada na krótkie pytania, co stanowi dużą wartość dla firmy, która w przeciwnym wypadku musiałaby zlecać wykonanie podobnych badań. Abstrahując od reprezentatywności tak przeprowadzonych badań, jest to dobry sposób pozyskiwania ważnych z perspektywy firmy i rozwoju nowych produktów informacji. Starbucks stał się znany, dzięki samemu wdrażaniu tego typu idei. Jest podawany jako przykład tego, jak firma może komunikować się ze swoimi klientami. Serwis stanowi wzór do naśladowania dla innych firm.

Zagrożenia

Trzeba również zauważyć pewne ograniczenia i zagrożenia, jakie wiążą się z prowadzeniem tego typu projektów. Otwartość serwisu nie niesie za sobą wyłącznie korzyści, ale także sprawia, że dostęp do wszystkich informacji mają także firmy konkurencyjne. Mogą one wykorzystywać pomysły użytkowników, a tylko od szybkości ich aplikowania zależy czy Starbucks, czy inna firma odniesie przy tym korzyści. Niektóre pomysły, które mogą nie sprawdzić się w przypadku dużej firmy takiej jak Starbucks, mogą być z powodzeniem wykorzystane przez inne podmioty.

W pierwszym okresie funkcjonowania platformy, użytkownicy często podają wiele oczywistych i mało przydatnych pomysłów. Ilość treści powstającej w serwisie może spowodować, że trudno dostrzec wartościowe pomysły czy nawet przejrzeć treść, aby upewnić się, że wcześniej nikt inny nie podawał podobnego rozwiązania.

Wnioski

My Starbucks Idea to jedna z pierwszych platform, jakie powstały na świecie w celu zapewnienia interakcji firmy z jej klientami. Idea wpisuje się w koncepcję open innovation, bowiem umożliwia każdej osobie dodanie własnego pomysłu na poprawę działalności firmy. Ponadto, pomysły mogą być kształtowane wspólnie przez społeczność. Mimo że pomysłów powstaje bardzo wiele, to jak pokazuje udział wdrożonych idei, niewiele z nich jest przydatne z punktu widzenia firmy. Istnieją także inne wady tego typu rozwiązania jak dostęp konkurencji do wszystkich pomysłów, duża ilość mało wartościowych pomysłów. Jednakże, korzyści mogą znacznie przeważać nad wszystkimi wadami. Firma dzięki temu jest innowacyjna i otwarta na potrzeby klientów. Poprzez platformę zbiera dużo informacji zwrotnej od klientów, a także buduje pozytywny wizerunek.

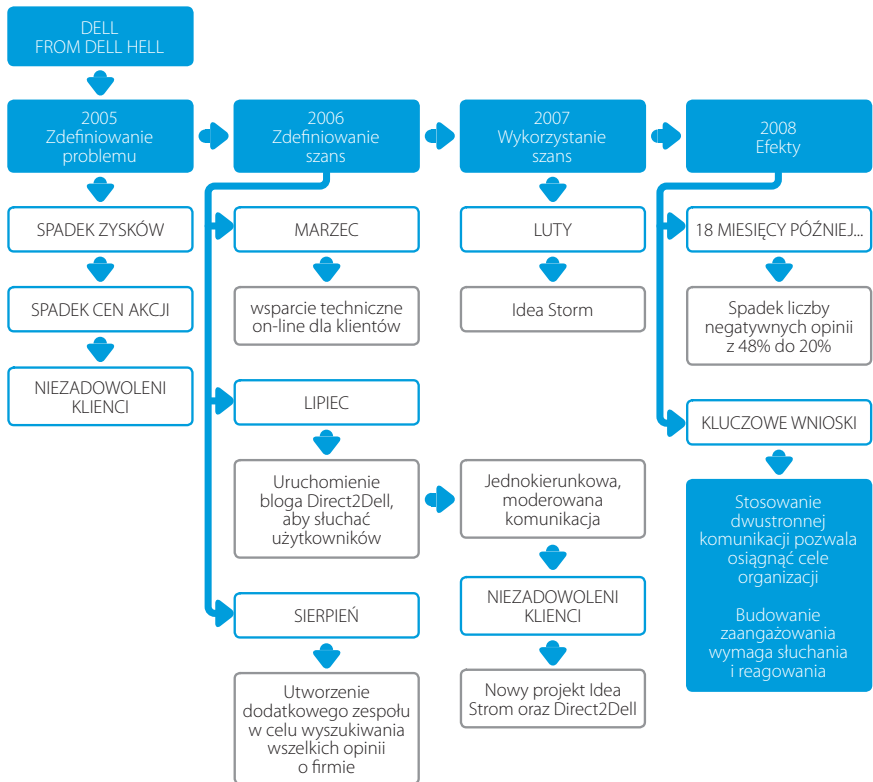
Dell

Dell to jeden ze światowych liderów w produkcji komputerów oraz urządzeń peryferyjnych. Firma została założona w 1984 roku w USA. W ciągu ponad 25 lat działalności zdobyła ponad milion klientów w 100 krajach. Dell jako jedna z pierwszych firm, postarała się o powstanie serwisu umożliwiającego zbieranie opinii klientów. W 2007 r. uruchomiła platformę Idea Storm (<http://www.ideastorm.com/>). Skłoniły ją do tego istotne powody.

Zaangażowanie klientów jako reakcja na problemy

Od 2005 roku szybko zwiększało się grono osób, które były niezadowolone ze sprzętu i serwisu oferowanego przez firmę. Nieprzychylnie głosy, począwszy od jednego komentatora, zaczęły rozrastać się do zorganizowanego buntu sfrustrowanych użytkowników, co przejawiało się m.in. w powstaniu strony internetowej I hate Dell (<http://www.ihatedell.net/>). Pierwszym krokiem, jaki podjęła firma, aby zmienić sytuację było uruchomienie bloga Direct2Dell, na którym informowała ona o podejmowanych działaniach. Udostępniona została funkcja komentowania z moderacją. Drugim działaniem było stworzenie platformy Idea Storm jako miejsca, gdzie każdy może zaproponować własne rozwiązania dotyczące

sprzętu i usług firmy. Droga do poprawy sytuacji nie była łatwa, co przedstawia poniższy schemat. Firma potrzebowała niemal 3 lat, aby zmniejszyć liczbę negatywnych komentarzy ze strony użytkowników.

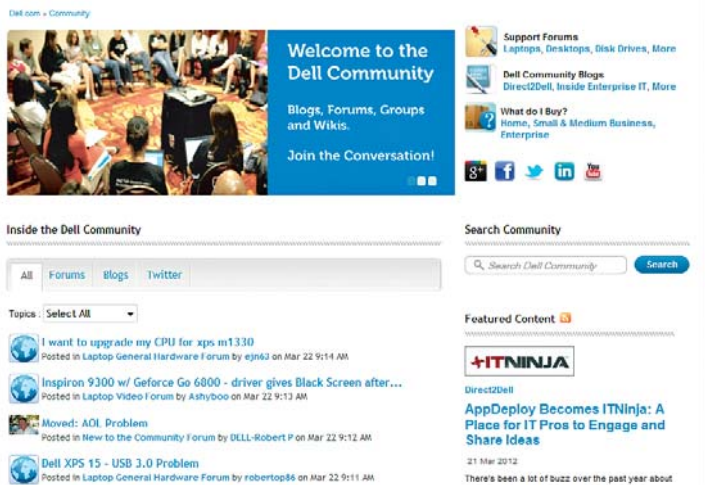


Rycina 32. Działania Dell na rzecz poprawy sytuacji firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji Dominique Hind *Dell's experiment with Online Communities*, 2008; <http://www.slideshare.net/DomHind/dell-ideastorm-community-involvement-presentation>

Idea Storm

Serwis Idea Storm pozwolił firmie otworzyć się na klientów, a dzięki temu rozwiązać problemy związane z niewystarczającą jakością produktów i usług serwisowych. Celem platformy jest wsłuchiwanie się w głos klientów i danie im wpływu na kreowanie i poprawę produktów i usług. Przede wszystkim użytkownicy mogą zgłaszać własne pomysły oraz komentować i oceniać inne idee. W 2009 roku wprowadzono dyskusje na zadany przez firmę temat (tzw. storm sessions), co umożliwia zebranie opinii odnośnie istotnych w danym momencie zagadnień. Użytkownicy mają określony czas na zgłaszanie pomysłów i dyskusję.



Rycina 33. Idea Storm.

Źródło: <http://www.ideastorm.com/>

Spółeczność firmy Dell zgłosiła dotychczas 16 542 pomysły i napisała 94 236 komentarzy¹⁷⁷. Natomiast wdrożonych zostało 473 idei, co stanowi 2,8% wszystkich zaproponowanych zmian.

Metody komunikacji

Jak było wspomniane, Idea Storm nie było jedyną formą działań podjętą przez firmę. Na jednej ze stron internetowych podejmowane są inne formy komunikacji między pracownikami firmy, użytkownikami oraz ekspertami (<http://en.community.dell.com/>). Głównymi sposobami, jakie firma wykorzystuje są blogi oraz fora tematyczne. Obecnie można przeczytać najnowsze informacje na ośmiu blogach Dell (m.in. Direct2Dell, Healthcare, Education Blog). Natomiast na licznych forach dyskusyjnych można znaleźć pomoc ze strony innych użytkowników lub pracowników firmy.

Zagrożenia

Przeglądając się działalności serwisu, należy wskazać, że większa otwartość firmy na użytkowników pomogła w zmianie jej wizerunku oraz poprawie produktów i usług. Funkcjonowanie Idea Storm jako jednego z pierwszych i jednego z największych tego typu serwisów, wywołuje do tej pory wiele dyskusji i komentarzy dotyczących możliwości angażowania klientów. Z dostępnych komentarzy, można wybrać te mówiące o zagrożeniach czy problemach, jakie może nieść tworzenie tego typu narzędzi.

Użytkownicy serwisu muszą pamiętać, że zgłaszając pomysł, jednocześnie przekazują do niego prawa firmie. Warunki korzystania z serwisu stanowią, że użytkownicy oddają Dell swoje pomysły bezpłatnie, pozwalając firmie na dowolne nimi dysponowanie. Niewątpliwie każdy użytkownik powinien mieć tego świadomość. Co warto podkreślić, serwis w takiej postaci realizuje w pełni ideę crowdsourcingu.

¹⁷⁷ Stan na koniec grudnia 2011 r.

Jak wskazują doświadczenia Idea Storm (ale nie tylko, bo np. także Starbucks), z ogólnej liczby pomysłów bardzo mała część jest wdrażana. Świadczyć to może, o tym, że pomysły są często banalne, powtarzające się i mają małą wartość dla firmy. Konsumenci zwykle skłonni są do kreowania idei, pozwalających na wprowadzanie innowacji kontynuacyjnych, a nie jak czasami oczekiwalyby firmy – tych radykalnych. Z kolei bardzo dobre idee są często niemożliwe do wprowadzenia. Serwis w tym przypadku może mieć większą wartość jako utrzymanie dobrych relacji z klientami, a nie źródło nowych rozwiązań. Co więcej, w tej sytuacji wiele pracy klientów włożonej w przedstawianie idei idzie na marne¹⁷⁸.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że serwis jest ogólnodostępny i że każdy może przeczytać zawarte w nim treści. Nie tylko klienci firmy, sama zainteresowana firma, ale także konkurenci. Serwis staje się więc źródłem darmowej wiedzy dla innych firm, które często mogą wyciągnąć z sugestii użytkowników więcej pożytku dla siebie niż sam administrator platformy. Dlatego też podstawą współpracy ze społecznością musi być chęć wdrażania ich pomysłów i aktywne uczestnictwo firmy w projekcie. I nie stanowi o tym wyłącznie niezadowolone użytkowników, gdy nie widzą efektów swojej pracy.

Wnioski

Idea Storm Dell ukazuje z jednej strony, jak firma może dzięki zaangażowaniu użytkowników odbudować swój wizerunek i poprawiać jakość produktów i usług, a z drugiej strony – jak wiele problemów i zagrożeń może wynikać z takich działań. Nie na darmo tak często podkreślana jest umiejętność słuchania i reagowania na pomysły użytkowników – tylko taka aktywność daje szansę na pomysłny rozwój projektu. Firma musi bardzo umiejętnie zarządzać serwisem, aby wnosił on wartość w jej działanie. Nie tak łatwo jest bowiem wykorzystać potencjał pomysłu jakim jest Idea Storm.

Netflix

Netflix jest największą na świecie wypożyczalnią filmów, które można oglądać poprzez Internet lub które są dostarczane na DVD na terenie USA, Kanady, Ameryki Łacińskiej. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1997 roku w Kalifornii, a obecnie posiada 25 milionów użytkowników na całym świecie¹⁷⁹. Poza oglądaniem filmów, użytkownicy mogą głosować i oceniać poszczególne pozycje. Na podstawie wszystkich ocen formułowane są rekomendacje. Netflix posiada własne oprogramowanie Cinematch, które pozwala na proponowanie poszczególnym użytkownikom, odpowiadających im filmów. Jako, że system ten nie był idealny, a firma chciała wykorzystać i sprawdzić najnowsze rozwiązania mogące być wdrożone w tym zakresie, postanowiła nie pracować nad tym sama tylko skorzystać z wiedzy zewnętrznej¹⁸⁰.

¹⁷⁸ http://www.customerthink.com/article/how_understanding_customer_jobs_turns_crowdsourcing_into_smartsourcing

¹⁷⁹ www.netflix.com

¹⁸⁰ <http://www.netflixprize.com>

Netflix Prize

W 2006 roku Netflix ogłosił konkurs na program, który rekomendowałby filmy z większą dokładnością do potrzeb użytkowników niż Cinematech. Koniec konkursu został wyznaczony docelowo na październik 2011 roku. Swoje rozwiązania mogły zgłaszać pojedyncze osoby lub zespoły. Na zwycięski projekt czekała nagroda pieniężna w wysokości 1 miliona USD. Oprócz tego zostały ustanowione coroczne nagrody za rozwój programu (tzw. Progrss Prize) wynoszące 50 tys. USD. Nagrody roczne przeznaczone były dla zespołów, które w danym momencie spełniały założone wymagania, co do dokładności rekomendacji. Warunkiem otrzymania nagród było udostępnienie ulepszonego rozwiązania szerokiej publiczności. Licencja na technologię pozostawała w rękach firm tworzących oprogramowanie. W 2009 roku konkurs został rozstrzygnięty. Wygrał go zespół, który jako pierwszy osiągnął najlepszy wynik, czyli przekroczył granicę efektywności działania programu Cinematech o 10%.



Rycina 34. Strona główna Netflix Prize.

Źródło: <http://www.netflixprize.com>

Metody komunikacji

Na potrzeby konkursu została stworzona strona internetowa (www.netflixprize.com), na której wszyscy uczestnicy musieli się zarejestrować. W konkursie wzięło udział 51 051 osób w 41 305 zespołach z 186 krajów¹⁸¹. Na stronie zostało uruchomione także forum dyskusyjne, na którym można było poruszać różne tematy związane z konkursem. Było ono dostępne nie tylko dla zawodników, ale dla wszystkich chętnych osób (oddzielna rejestracja). Ponadto, na stronie znalazł się ranking, pozwalający na sprawdzenie swojej pozycji na tle innych zawodników.

¹⁸¹ <http://www.netflixprize.com>

Rank	Team Name	Best Test Score	% Improvement	Best Submit Time
Grand Prize - RMSE = 0.8567 - Winning Team: BellKor's Pragmatic Chaos				
1	BellKor's Pragmatic Chaos	0.8567	10.06	2009-07-26 18:18:28
2	The Ensemble	0.8567	10.06	2009-07-26 18:38:22
3	Grand Prize Team	0.8582	9.90	2009-07-10 21:24:40
4	Opera Solutions and Vandelay United	0.8588	9.84	2009-07-10 01:12:31
5	Vandelay Industries I	0.8591	9.81	2009-07-10 00:32:20
6	PragmaticTheory	0.8594	9.77	2009-06-24 12:08:56
7	BellKor in BioChaos	0.8601	9.70	2009-05-13 08:14:09
8	Dice	0.8612	9.59	2009-07-24 17:18:43
9	Feeds2	0.8622	9.48	2009-07-12 13:11:51
10	BioChaos	0.8623	9.47	2009-04-07 12:33:59
11	Opera Solutions	0.8623	9.47	2009-07-24 00:34:07
12	BellKor	0.8624	9.46	2009-07-26 17:19:11
Progress Prize 2009 - RMSE = 0.8627 - Winning Team: BellKor in BioChaos				
13	xianliang	0.8642	9.27	2009-07-15 14:53:22

Rycina 35. Ranking zawodników na stronie Netflix Prize.

Źródło: www.netflixprize.com

Korzyści

Z perspektywy firmy otwarcie się na zewnątrz miało konkretny cel w postaci ulepszenia programu służącego rekomendowaniu filmów. Pomogło to podnieść jakość działania serwisu oraz umożliwiło użytkownikom na lepsze dopasowywanie filmów do ich preferencji. Konkurs przyciągnął najlepszych ekspertów w tej dziedzinie, dlatego też interesowały się nim czasopisma i internetowe serwisy branżowe. Spowodowało to więc swoistą promocję portalu, który okazał się być nie tylko tym zajmującym się filiami, ale także starającym się wdrażać najnowsze technologie. Tak więc firma końcowo osiągnęła zakładany cel, a co więcej uzyskała rozwiązanie do tej pory nie wykorzystywane.

Z kolei dla osób biorących udział w konkursie była to możliwość na sprawdzenie swoich umiejętności oraz nawiązanie nowych relacji np. dzięki komunikacji na forum internetowym. Duża liczba zawodników spowodowała, że występowała między nimi konkurencja, a końcowe rozwiązanie udało się uzyskać wcześniej niż zakładano (konkurs skończył się w 2009 r., a mógł trwać nawet do 2011 r.). Autorzy nagrodzonych projektów uzyskali znaczące korzyści finansowe.

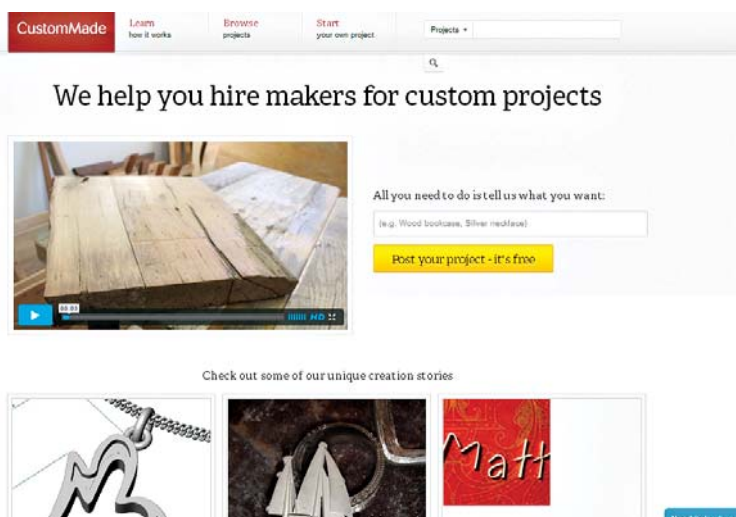
Wnioski

Netflix stanowi bardzo ciekawy przykład wykorzystania wiedzy zewnętrznej dla ulepszenia funkcjonowania firmy. Postać konkursu z wysoką nagrodą przyciągnęła do przedsięwzięcia wielu znanych i cenionych ekspertów, którzy mogli stworzyć zespół i stanąć do rywalizacji. Otwartość zadania spowodowała, że cieszył się on wielkim zainteresowaniem. Firma osiągnęła zakładany efekt – po trzyletniej pracy zespołów, udało się ulepszyć dotychczas stosowany przez Netflix program o 10%. Jest to duży sukces, tym bardziej, że program może być wykorzystywany nie tylko w przypadku rekomendacji filmów.

Custom Made

Custom Made jest serwisem internetowym, który zrzesza rzemieślników z terenu USA i Kanady. Celem projektu jest łączenie klientów, którzy szukają danego przedmiotu z osobami, które są w stanie to wykonać. Dzięki miejscu w sieci, gdzie mogą być nawiązywane takie kontakty, klienci mogą dostać dokładnie to czego oczekują, a drobni przedsiębiorcy znaleźć nowych nabywców dla swoich produktów. Serwis stanowi więc alternatywę do zakupów w dużych sklepach, których oferta jest często mało zróżnicowana i nie zawsze odpowiada gustom i potrzebom nabywców.

Serwis powstał w marcu 1996 roku i od tego czasu dzięki niemu zakupy zrobiło ponad 2,5 miliona osób. W serwisie mogą stworzyć konto wszyscy przedsiębiorcy, którzy uiszczą odpowiednią opłatę. Dzięki temu mogą oni stworzyć portfolio własnych produktów i umieścić je na serwisie. Z kolei klienci, poprzez serwis mogą: po pierwsze skorzystać ze sklepu internetowego z różnymi produktami, po drugie – znaleźć lokalnych producentów poprzez wyszukiwarke według lokalizacji (w formie mapy), a po trzecie – zgłosić własne potrzeby i poszukać firm, które będą w stanie wykonać ich projekt.



Rycina 36. Strona Custom Made.

Źródło: <http://www.custommade.com/>

Metody komunikacji

Poza narzędziami umożliwiającymi znalezienie odpowiedniej firmy, która chciałaby zrealizować dany projekt, strona internetowa udostępnia inne narzędzia wymiany opinii między producentami i klientami. Jedną z nich jest forum dyskusyjne, gdzie klienci i producenci wymieniają się opiniami czy radami. Prowadzony jest także blog, zawierający nowe, ciekawe informacje użyteczne dla klientów i rzemieślników. CustomMade prowadzi także stronę na Facebook'u oraz Twitterze.



CustomMade. community

Discussions to read or participate in

Recent discussions

- Not sure about a budget to use
- Enter our \$500 Daydream Giveaway on Design-Milk.com
- "Made in America"
- Cardinal Custom Furniture owes me \$300!
- How to grab more interested makers.

[visit the discussion boards >](#)

Popular discussions

- Cardinal Custom Furniture owes me \$300!
- "Made in America"
- Floor-to-ceiling bookshelf advice needed
- Not sure about a budget to use
- How do you feel about the idea of ordering something custom made?

Featured news and happenings

Rycina 37. Metody komunikacji dostępne na stronie Custom Made.

<http://community.custommade.com/>

Korzyści

Serwis wspiera lokalnych przedsiębiorców z terenu USA oraz Kanady. Jest to miejsce, gdzie mogą oni zaprezentować swoją ofertę i przez to przyciągnąć nowych klientów. Serwis daje możliwość porozumiewania się między wytwórcami czy nawet realizacji wspólnych projektów. Ważny jest także fakt, że zamieszczane są na nim ciekawe i aktualne informacje.

Dzięki serwisowi klienci mogą zgłosić zapotrzebowanie na realizację projektu, którego w inny sposób nie mogliby zrealizować. Jest to możliwość uzyskania produktu unikatowego i dokładnie dopasowanego do specyficznych wymagań. Co ważne, klienci mogą śledzić także rozwój swojego projektu i go w pewien sposób kontrolować.

Wnioski

CustomMade jest ciekawym przedsięwzięciem, pozwalającym na osiągnięcie wielu celów ważnych zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla klientów. Jego innowacyjność polega na łączeniu producentów z klientami, dzięki czemu ci drudzy mają szansę uzyskać produkty niedostępne inną drogą. Ponadto, klienci dokładnie wiedzą skąd pochodzą rzeczy, które nabywają i jaka jest ich jakość. Mają także poczucie, że produkty są wyjątkowe i nie można ich nabyć w dużych sklepach.

InnoCentive

InnoCentive to portal internetowy uruchomiony w 2001 r. przez firmę farmaceutyczną Eli Lilly, opierający się na idei innowacji otwartych i crowdsourcingu. Stanowi on rynek innowacji i pomysłów (ideagory) czyli miejsce, gdzie spotykają się firmy, instytucje publiczne czy organizacje pozarządowe szukające rozwiązań swoich problemów ze specjalistami, którzy są gotowi podjąć się nowych zadań.

Autorzy serwisu wierzą, że obecnie innowacje są na tyle złożone, iż dużo lepsze efekty przynosi włączanie w proces innowacyjny wielu osób i poszukiwanie rozwiązań przez szerokie grono naukowców. Sprzyja to szybkiemu tworzeniu rozwiązań o wysokiej jakości, a co więcej proces ten jest mniej kosztowny dla firm. W ten sposób możliwe jest rozwiązywanie problemów istotnych z punktu widzenia sfery biznesu i społeczeństwa.

O tym, że internetowy rynek innowacji działa niezwykle sprawnie, świadczą statystyki serwisu. Otóż, według stanu na styczeń 2012, na platformie InnoCentive zarejestrowało się ponad 250 tys. badaczy z niemal 200 krajów. W serwisie pojawiło się 1370 zadań, a około 50% z nich znalazło swoje rozwiązania. W sumie zgłoszono około 392 tys. prób badawczych, co oznacza, że na jedno zadanie przypadało ich ponad 286. Za rozwiązanie jednego problemu (w zależności od stopnia jego skomplikowania) oferowana jest kwota od 5 tys. do 1 mln USD. Suma przypadająca łącznie na wszystkie zgłoszone zadania wynosi 34 mln USD, przy czym dotychczas wydano prawie 9 mln USD¹⁸². Z serwisu korzysta wiele dużych firm oraz organizacji, wśród których można podać: Procter & Gamble, Boe- ing, Henkel, Nestle Purina.

The screenshot shows the InnoCentive website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'My IC', 'Products/Services', 'For Solvers', 'Challenge Center', and 'Resources'. A search bar is positioned on the right side of the header. Below the navigation, a 'Welcome To InnoCentive' banner reads 'Where the World Innovates'. Two prominent call-to-action buttons are displayed: 'Learn More' and 'Become A Solver'. The main content area features a 'Featured Challenges' section with a list of active challenges, including 'Cleveland Clinic: Avoidance of Blood Vessels During Insertion of Medical Probes' (deadline 05/21/2012, 21 active solvers, \$30,000 USD referral award) and 'Products that Enable The Elderly to Fulfill Their Potential' (deadline 04/30/2012, 200 active solvers, varies). Other challenges listed include 'Early Diagnostic Tools for Pancreatic Cancer' and 'Preventing Ice Formation Inside Packages of Frozen Foods'. To the right, a 'Newsflash' section highlights an upcoming webinar featuring NASA. At the bottom, there are sections for 'Resources' and 'The Latest' news items.

Rycina 38. Strona główna serwisu InnoCentive.

Źródło: <http://www.innocentive.com/>

Metody komunikacji

InnoCentive opiera się na narzędziach internetowych, które pozwalają łączyć organizacje potrzebujące rozwiązania swoich problemów ze społecznością badaczy. Zleceniodawcy za umieszczenie swoich zadań w serwisie płacą prowizję od premii oraz roczną opłatę. Zadania dostępne są na stronie internetowej w odpowiedniej zakładce, a każde z nich opatrzone jest krótkim opisem oraz danymi mówiącymi o wysokości nagrody, czasie przeznaczonym

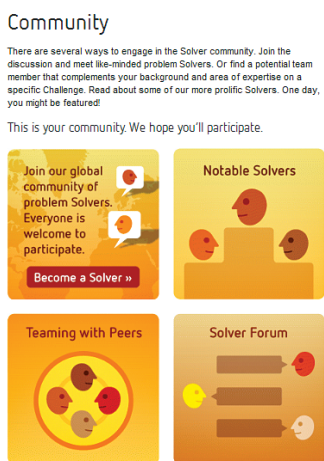
¹⁸² <https://www.innocentive.com>

na wykonanie zadania oraz liczbie osób pracujących nad rozwiązaniem. Natomiast szczegóły zadania dostępne są po zarejestrowaniu się w serwisie.

Z perspektywy badacza, pierwszym krokiem do wzięcia udziału w rozwiązywaniu problemu jest rejestracja. Informacje o nowych zadaniach można śledzić nie tylko poprzez przegląd strony internetowej, ale także otrzymując je na adres mailowy. Dodatkowo, korzystając z InnoCentive można przez telefon, po uprzednim zainstalowaniu odpowiedniej aplikacji. Jeśli naukowiec zainteresowany jest podjęciem któregoś z zadań może utworzyć „pokój projektowy” czyli bezpieczne miejsce w sieci, umożliwiające pracę nad rozwiązaniem (dostęp do szczegółów zadania, zadawanie pytań, przedstawianie propozycji rozwiązań).

Zadania mogą być rozwiązywane nie tylko przez pojedynczych badaczy, ale także przez całe zespoły. W związku z tym, serwis ułatwia nawiązywanie i prowadzenie współpracy. Możliwe jest utworzenie „pokoju pracy grupowej”, gromadzącego zespół badawczy. W jego ramach specjaliści mogą kontaktować się, dyskutować oraz dzielić wszelkimi dokumentami i plikami. Administratorzy InnoCentive dbają natomiast o zapewnienie prawnych warunków dotyczących ochrony własności intelektualnej i udziału w nagrodzie przewidzianej w zadaniu.

W ramach serwisu funkcjonują także elementy pozwalające na tworzenie i utrzymywanie społeczności. Badacze posiadają swoje grupy/strony na serwisach takich jak: LinkedIn, Facebook, Twitter. Umożliwia to śledzenie bieżących wydarzeń, dyskusję i nawiązywanie kontaktów. Poza tym na stronie InnoCentive działa forum internetowe.



Rycina 39. Społeczność badaczy serwisu InnoCentive.

Źródło: <http://www.innocentive.com/>

Ponadto, na stronie można zobaczyć ranking badaczy, uwzględniający liczbę rozwiązanych zadań. Część osób przedstawia krótkie opisy o sobie, które zawierają informacje o doświadczeniu, zainteresowaniach czy chęci podjęcia współpracy.

Innym ciekawym elementem serwisu jest program dla osób, które działają na rzecz zbudowania odpowiedniego zespołu wokół konkretnych zadań – identyfikują ekspertów, którzy potencjalnie mogą się zaangażować w dane zadanie. Osoby łączące zadania z ekspertami są nagradzane – jeśli badacz, który zostanie przez nie zaangażowany osiągnie sukces (rozwiąże zadanie), to «łącznik» otrzymuje kwotę od 500 do 10 000 USD.

Korzyści

Wykorzystując serwis InnoCentive firmy i organizacje, które poszukują rozwiązania konkretnych problemów, mają dostęp do szerokiej wiedzy społeczności badaczy. Rozwiązania kreowane są szybciej, a dzięki współpracy i wymianie doświadczeń różnych badaczy, wzrasta ich jakość. Nie bez znaczenia są także niższe kwoty, jakie firma przeznaczona na wykonanie zadania poprzez InnoCentive, niż gdyby chciała np. poszukiwać i zatrudnić nowego pracownika.

Również specjaliści zrzeszeni w serwisie osiągają wiele korzyści. InnoCentive stwarza szansę na wykazanie się przy rozwiązywaniu znaczących problemów, z którymi nie każdy badacz styka się w swojej codziennej pracy. Jest to więc okazja do zaprezentowania swojej wiedzy czy kreatywności. Ponadto, każdy może wziąć udział w rozwiązywaniu zadań, nawet jeśli teoretycznie nie posiada do tego odpowiedniego doświadczenia. Dzięki elementom społecznościowym serwisu, badacze mogą nawiązywać kontakty i współpracę z osobami z całego świata. Co ważne, InnoCentive zapewnia należyłą ochronę własności intelektualnej – umożliwia bezpieczną pracę (rozwiązanie zadania jest dostępne tylko dla zespołu serwisu oraz organizacji, która zleciła zadanie) oraz nakazuje podpisanie odpowiedniej umowy o zachowaniu poufności informacji. Dla badaczy istotną korzyść stanowią nagrody pieniężne, co daje poczucie, że praca, wiedza i wkład czasu zostają odpowiednio wynagrodzone. Jak podaje serwis InnoCentive, niektórzy specjaliści rezygnują nawet ze swojej stałej pracy, aby zająć się rozwiązywaniem zadań w pełnym wymiarze czasu.

Wnioski

InnoCentive jest jednym z największych serwisów bazujących na idei open innovation. Serwis odniósł duży sukces, co potwierdzają przedstawione wcześniej statystyki. Współczynnik sukcesu (% problemów, które zostały rozwiązane) w wysokości 50% jest dużo wyższy niż ten dla tradycyjnych badań wynoszący 12%¹⁸³. Społeczność naukowców serwisu ciągle rośnie, a przez to zwiększa się potencjał badawczy możliwy do wykorzystania przez firmy. Jak podkreślił w swojej wypowiedzi z 2008 r. ówczesny kierownik działu marketingu InnoCentive, Ali Hussein – *Żadna firma nie jest tak potężna jak sieć złożona z tak wielu ludzi*¹⁸⁴.

Platforma Metreno firmy Frontal Solutions AS

Frontal Solutions AS jest norweską firmą konsultingową specjalizującą się w świadczeniu usług i dostarczaniu rozwiązań wspierających funkcję zarządzania personelem oraz komu-

¹⁸³ <http://news.money.pl/artykul/wynalazcy;do;wynajecia,201,0,321225.html>

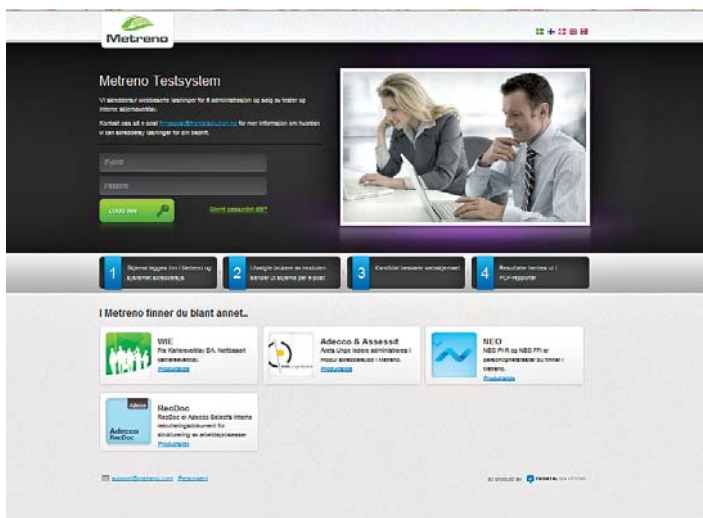
¹⁸⁴ Tamże.

nikację wewnętrzną w dużych i średniej wielkości przedsiębiorstwach. Jednym z rozwiązań jakie oferuje swoim klientom jest platforma softwarowa Metreno, służąca do generowania i zarządzania testami psychometrycznymi oraz do pomiaru sprawności komunikacji wewnętrznej w firmie. Wspomniane narzędzie informatyczne było projektowane, rozwijane i wdrażane w bardzo ścisłej współpracy z klientami docelowymi Frontal Solutions. Klienci zostali włączeni w proces tworzenia oprogramowania na bardzo wczesnym etapie prac projektowych a systematycznie gromadzona informacja zwrotna jaką dostarczali w kolejnych etapach (iteracjach) budowy i wdrożenia rozwiązania pozwoliła FS na sprawne dostarczenie solidnego rozwiązania zaspakajającego konkretne potrzeby klienta docelowego. Frontal Solutions wykorzystywało następujące metody służące zaangażowaniu klienta docelowego w proces tworzenia oprogramowania:

- wstępny zakres projektu został opracowany wspólnie z wybranymi (typowymi) klientami z grupy docelowej. Klienci odegrali istotną rolę w definiowaniu problemów, określaniu ogólnych wymagań systemu oraz ustalaniu priorytetów poszczególnych modułów oraz funkcjonalności rozwiązania,
- warto przy tym podkreślić, iż – w miarę możliwości – FS unikało stosowania ustrukturalizowanych wywiadów, starając się wykorzystywać bardziej otwarte, oparte na dialogu sesje brainstormingowe,
- opracowywana w kolejnych iteracjach specyfikacja techniczna, w tym, w szczególności prototypy rozwiązań wizualnych (mockups), podlegały weryfikacji ze strony klienta. Pozwalało to na dokonywanie niezbędnych zmian na wczesnym etapie procesu, tj. przed przystąpieniem do implementacji,
- po każdym etapie wdrożenia modułu lub zestawu funkcjonalności, FS przeprowadzało testy zgodności z wymaganiami wspólnie z klientami docelowymi,
- po każdym etapie uruchomienia modułu w środowisku pracy, klienci dostarczali informacji zwrotnej, która służyła do dokonywania modyfikacji i/lub uzupełnień mających na celu optymalizację rozwiązania,
- dodatkowo, wykorzystywano metody analityczne, w celu optymalizacji łatwości użycia (Usability / User Experience), określania wymagań w odniesieniu do przeglądarek internetowych oraz harmonogramowania prac mających na celu zwiększenie parametrów wydajnościowych poszczególnych modułów / funkcjonalności rozwiązania.

Zastosowanie powyższego podejścia pozwoliło firmie na:

- zbudowanie dobrego oprogramowania znajdującego nabywcę / znaczne ułatwienia w procesie sprzedaży,
- zwiększenie poziomu satysfakcji klienta, w tym szczególnego zaangażowania klienta na etapie uruchomienia, wynikającego z faktu współtworzenia rozwiązania,
- uniknięcie kosztownych zmian w późnych etapach realizacji,
- uniknięcie implementacji zbędnych / mało wartościowych funkcjonalności, a co za tym idzie ograniczenie złożoności systemu i kosztów inwestycji,
- skrócenie cyklu budowy i implementacji rozwiązania; zastosowanie modułowej architektury rozwiązania oraz ceny, pozwoliło również na wcześniejsze uzyskanie przychodów i umożliwiło częściowe refinansowanie projektu,
- zwiększenie zaangażowania i poziomu motywacji pracowników i podwykonawcy FS w procesie realizacji przedsięwzięcia.



Rycina 40. Platforma Metreno.

Źródło: <https://metreno.com/users/login>

Wykonawcą Platformy Metreno była firma Selleo z Bielska-Białej, która zajmuje się projektowaniem i wdrażaniem szytych na miarę aplikacji webowych. W okresie ostatnich pięciu lat firma zrealizowała ponad 30 projektów dla klientów z krajów Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Kanady. Z doświadczeń firmy Selleo, wynika, iż udział użytkownika docelowego w procesie projektowania oraz budowy rozwiązania pozwala na znaczne ograniczenie ryzyk oraz zwiększa prawdopodobieństwo powodzenia rynkowego realizowanego przedsięwzięcia¹⁸⁵.

Jak pokazują doświadczenia firmy, realizowanie projektów bez udziału użytkowników docelowych prowadzi bardzo często do:

1. wdrożenia rozwiązań, które nie znajdują odbiorcy lub nie znajdują wystarczającej liczby odbiorców, pozwalających na wygenerowanie przychodów na poziomie uzasadniającym nakłady inwestycyjne ponoszone w związku z realizacją przedsięwzięcia. W jednym ze skrajnych przypadków, klienci docelowi dostrzegli w zaoferowanym im rozwiązaniu zagrożenie dla ich własnej pozycji rynkowej,
2. obciążenia systemów balastem zbędnych funkcjonalności, z których klienci nie korzystają lub które wykorzystują bardzo rzadko. Warto przy tym pamiętać, że tego typu zbędne funkcjonalności mogą utrudniać wykorzystanie funkcji niezbędnych, co skutkuje obniżeniem wartości całego rozwiązania. W jednym ze skrajnych przypadków, klient docelowy uwarunkował zakup rozwiązania od uproszczenia systemu, tj. usunięcia wielu funkcjonalności dostępnych w systemie,
3. konieczności dokonywania kosztownych modyfikacji rozwiązania na późniejszych etapach realizacji projektu, zwłaszcza po jego udostępnieniu klientom / użytkownikom,
4. znacznego zwiększanie złożoności rozwiązania.

¹⁸⁵ Źródło: wywiad przeprowadzony z p. Grzegorzem Rduchem z firmy Selleo.

Zjawiska wymienione wyżej prowadzą z kolei do szeregu negatywnych zjawisk. Wśród nich wymienić należy znaczące zwiększenie kosztu wdrożenia rozwiązania, w tym kosztu związanego z utrzymaniem parametrów jakościowych. Warto w szczególności podkreślić rolę kosztu złożoności (*cost of complexity*), który ma charakter wykładniczy. Innymi słowy, wraz ze wzrostem złożoności systemu, wykładniczo rośnie koszt rozbudowy systemu o dodatkowe funkcjonalności oraz koszt utrzymania całego rozwiązania. Tym sposobem, błędne funkcjonalności generują nie tylko koszt związany z ich bezpośrednią implementacją ale również dodatkowy koszt związany z implementacją funkcjonalności w kolejnych etapach wdrożenia. Innym negatywnym zjawiskiem jest zwiększenia kosztu utrzymania oraz modyfikacji rozwiązania w okresie eksploatacji powdrożeniowej. Może nastąpić również wydłużenie czasu realizacji oraz zwiększenia kosztu zwłoki (*cost of delay*), który w przypadku rozwiązań innowacyjnych często osiąga znaczne rozmiary. Opóźnienie realizacji tego typu projektów prowadzi często do utraty (znaczących udziałów w) rynku na skutek wcześniejszego udostępnienia rozwiązań konkurencyjnych. Innymi słowy, koszt zwłoki można rozumieć jako wielkość przychodów utraconych w wyniku opóźnienia wdrożenia rozwiązania. Z powyższym wiąże się również zwiększone ryzyko technologiczne projektu – opóźnienia realizacji zwiększają prawdopodobieństwo konieczności dokonania modyfikacji wymuszonych zmianami w zastosowanych technologiach bazowych.

Podsumowując, eliminowanie użytkownika z procesu projektowania i wdrażania oprogramowania prowadzi do szeregu niekorzystnych zjawisk i znacząco zwiększa ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia.

Z kolei skierowanie uwagi na użytkownika końcowego przynieść może szereg wymiernych korzyści z perspektywy firmy wdrażającej rozwiązanie. Właściwie zaangażowani klienci / użytkownicy dostarczają cennej informacji zwrotnej, która pozwala weryfikować wstępne założenia i lepiej zarządzać zakresem projektu, w rezultacie czego:

- poprzez lepsze dopasowanie produktu do potrzeb i wymagań klienta docelowego, rośnie prawdopodobieństwo dostarczenia wartościowego rozwiązania, a tym samym rośnie prawdopodobieństwo uzyskania prognozowanych przychodów i zwrotu z poniesionych nakładów inwestycyjnych,
- znacznie szybciej i trafniej podejmuje się decyzję o zaprzestaniu realizacji projektu w przypadku braku pozytywnego sygnału z rynku docelowego,
- uzyskuje się możliwość weryfikacji błędnych założeń i wprowadzenia zmian na wczesnym etapie realizacji przedsięwzięcia, unikając tym samym kosztownych zmian na późnych etapach realizacji projektu, np. po udostępnieniu go klientom / użytkownikom,
- zmniejsza się prawdopodobieństwo implementacji zbędnych / nieistotnych funkcjonalności, których klient / użytkownik nie będzie wykorzystywał, a tym samym w znaczącym stopniu ogranicza się niezbędne do poniesienia koszty, w tym koszty budowy, utrzymania i rozwoju rozwiązania (w tym koszt złożoności),
- w związku z powyższym, dzięki szybszemu wdrożeniu, ogranicza się rozmiary kosztu zwłoki, eliminując tym samym wiele ryzyk rynkowych i technologicznych.

Przykład firmy Selleo pokazuje, że wdrażając innowacyjne rozwiązania, w szczególności rozwiązania obciążone znacznymi ryzykami rynkowymi, należy intensywnie zabiegać o włączenie użytkownika w proces projektowania i wdrażania produktu, usługi, czy

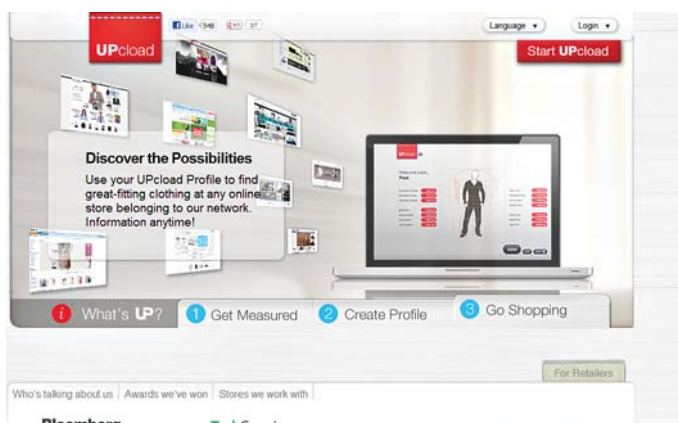
przedsięwzięcia biznesowego. Warto więc jasno określić jego rolę w procesie realizacji przedsięwzięcia oraz konsekwentnie realizować powzięte w tym względzie plany. Można założyć, że im większymi ryzykami rynkowymi obciążony jest projekt, tym udział użytkowników w procesie powinien być bardziej intensywny. Użytkownik może być zaangażowany na etapie weryfikowania koncepcji produktu, w trakcie ustalania wstępnego zakresu projektu oraz tworzenia specyfikacji technicznej oraz przy odbiorach i testach kolejnych etapów realizacji projektu, celem zebrania informacji zwrotnej, która pozwala zweryfikować założenia, priorytety oraz zaktualizować plany implementacji funkcjonalności.

UPcloud

UPcloud to berliński start-up, którego celem jest rozwój oprogramowania wspierającego zakupy w internetowych sklepach z odzieżą. Ten segment zakupów internetowych intensywnie się rozwija, jednak barierą rozwoju pozostaje wciąż dobór odpowiedniego rozmiaru ubrań. Jak wynika z danych zamieszczonych na stronie internetowej UPcloud, w 40% przypadkach ubrania zakupione przez Internet są zwracane, a najczęstszą tego przyczyną jest ich niewłaściwy rozmiar.

W związku z tym, firma postanowiła ułatwić klientom zakupy on-line, a sklepom zaproponować sposób na spełnienie oczekiwań klientów. UPcloud tworzy tzw. wirtualne przymierzalnie wykorzystujące technologię pozwalającą na skanowanie ludzkich wymiarów. Do tej pory takie skanowanie możliwe było tylko w specjalnych kabinach-skanerach 3D.

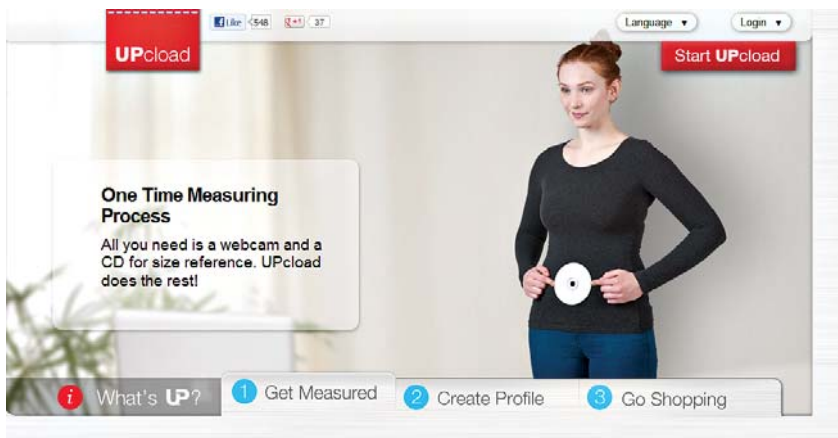
Technologia UPcloud pozwala na zeskanowanie wymiarów ciała bez wychodzenia z domu – jedyne co jest do tego potrzebne to kamera internetowa oraz zwykła płyta CD. Aby program mógł pobrać pomiary należy stanąć naprzeciwko kamery trzymając płytę CD, która służy programowi za punkt odniesienia¹⁸⁶. Jest to pierwszy krok do udanych zakupów on-line.



Rycina 41. Serwis internetowy firmy UPcloud.

Źródło: <http://www.upcloud.com/>

¹⁸⁶ <http://pinkglasses.pl/2011-10-31-17-39-41/item/46-wirtualneprzymierzalnie>

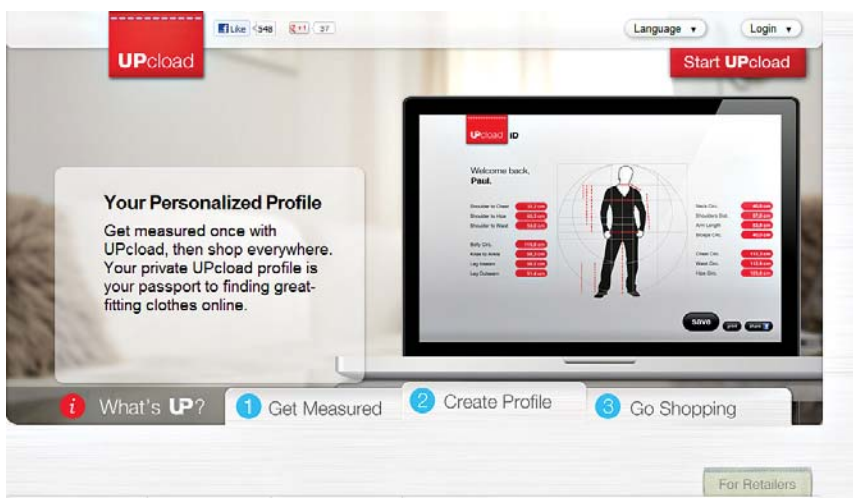


Rycina 42. Skanowanie wymiarów ciała poprzez serwis UPcloud.

Źródło: <http://www.upcloud.com/>

Drugim krokiem jest założenie konta użytkownika w serwisie UPcloud. Dzięki temu raz pobrane dane są zapisywane i można się nimi posługiwać wielokrotnie.

Po zeskanowaniu wymiarów oraz stworzeniu konta, każdy użytkownik może dokonywać zakupów w sklepach internetowych, które zostały zintegrowane z serwisem UPcloud. Należy zaznaczyć, że cała procedura dla użytkownika jest bardzo krótka i bezpłatna. Z kolei, aby sklepy internetowe mogły skorzystać z oprogramowania UPcloud, muszą podać wiele konkretnych wymiarów ubrań, tak żeby mogły one zostać później dostosowane do wymiarów poszczególnych użytkowników. UPcloud proponuje łatwy sposób integracji sklepu internetowego z serwisem. W tym momencie, największą firmą, która testuje oprogramowanie jest The North Face – producent odzieży sportowej.



Rycina 43. Tworzenie konta użytkownika w serwisie UPcloud.

Źródło: <http://www.upcloud.com/>

Korzyści

Korzyści wynikające z użytkowania UPcloud można rozpatrywać z perspektywy sklepów internetowych oraz z perspektywy ich klientów. Poczynając od pierwszej z tych grup, należy wskazać przede wszystkim na spadek liczby zwrotów zakupionych ubrań. Może to prowadzić do zmniejszenia kosztów od 15 do 30%¹⁸⁷. Nowe podejście do zakupów on-line pozwala także przyciągnąć klientów, którzy chętniej wybierają sklepy pozwalające im na bardziej trafny wybór produktów. Należy do tego dodać nowe doświadczenia użytkowników związane z korzystaniem z nowej technologii. Może to stanowić czynnik wpływający na renomę sklepu. Inną ważną korzyścią, jest możliwość międzynarodowej ekspansji sklepu. Internet jest dostępny dla każdego i np. klient z Polski ma dowolny wybór – może zamówić ubrania w sklepie z Wielkiej Brytanii czy Niemiec. Jednakże często problem stanowią różnice w rozmiarach ubrań stosowanych w poszczególnych krajach. Dzięki UPcloud problem ten zostaje wyeliminowany, gdyż system opiera się na konkretnych wymiarach ciała, a nie tabelach rozmiarów ubrań.

Wymienione elementy składają się także na korzyści dla klientów. Najważniejszą z nich jest zapewnienie większej trafności w doborze ubrań oraz zwiększenie komfortu zakupów on-line. Mimo że większość sklepów umożliwia bezpłatną wymianę produktów, to nie zmienia to faktu, że pochłania to czas i wpływa na mniejsze zadowolenie. Jak chwala się twórcy UPcloud, celem serwisu jest danie klientom większej radości z zakupów oraz umożliwienie dostępu do spersonalizowanej oferty czyli dopasowanej do indywidualnych potrzeb każdego nabywcy. Dzięki współpracy na linii serwis – sklep, klient może otrzymać propozycje idealnie dopasowanych produktów. Z pewnością dla klientów może to stanowić nowe doświadczenie, skłaniające do wyboru zakupów drogą elektroniczną zamiast tradycyjnych zakupów.

Wnioski

UPcloud to nowoczesne rozwiązanie wspierające zakupy internetowe. Dzięki niemu klienci mogą otrzymać ofertę o niespotykanej wcześniej jakości czyli idealnie dopasowane ubrania bez wychodzenia z domu i bez konieczności żmudnego przeszukiwania sklepów. Wirtualne przymierzalnie stanowią z pewnością usługę przyszłości, a firma zamierza doskonalić swoje rozwiązania i szukać dla nich innych zastosowań – m.in. chce, aby serwis wspierał dobór odpowiedniego obuwia¹⁸⁸.

Lulu

Serwis Lulu powstał w 2002 r. jako miejsce, w którym każdy może opublikować swoją książkę. Autorzy serwisu stworzyli całkowicie nowy model biznesowy, opierający się na idei otwartego publikowania. Serwis wspomaga twórców, którzy chcieliby wydać swoje książki. W największym stopniu skierowany jest do autorów niszowych publikacji, którzy chcieliby opublikować swoje tytuły w małych nakładach. Dzięki Lulu, przy poniesieniu niewielkich

¹⁸⁷ <http://www.upcloud.com/>

¹⁸⁸ <http://www.ecouterre.com/upcloud-uses-your-webcam-to-help-you-buy-clothes-that-actually-fit/>

kosztów, twórcy mogą wydać publikację, a co więcej dotrzeć z nią do potencjalnego grona odbiorców. Czytelnicy wiedzą bowiem, że w serwisie Lulu mogą odnaleźć wiele niszowych i ciekawych wydawnictw. Poprzez Lulu tworzona jest społeczność składająca się z twórców oraz czytelników.

Zgodnie z danymi Lulu, od 2002 r., z serwisu skorzystało ok. 1,1 mln twórców z ponad 200 krajów. Każdego miesiąca dodawanych jest 20 000 nowych tytułów.

Rycina 44. Strona główna serwisu Lulu.

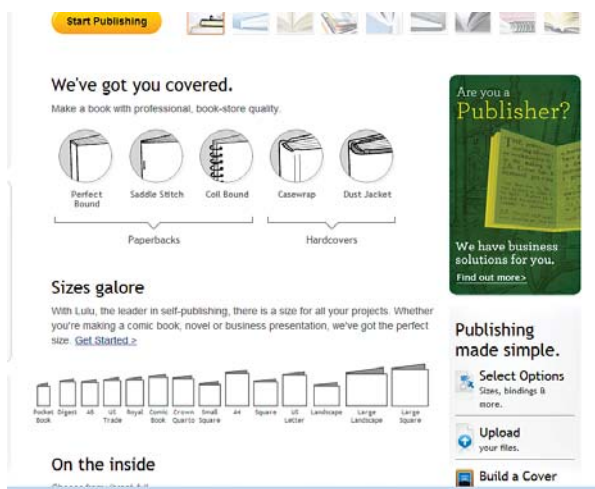
Źródło: <http://www.lulu.com/>

Przybliżając działanie serwisu należy opisać usługi, jakie Lulu oferuje twórcom. Jest to bowiem najciekawszy i najbardziej nowatorski element funkcjonowania firmy. Dzięki serwisowi każdy zainteresowany twórca może stworzyć własną książkę, e-booka, foto-książkę czy kalendarz. Autorzy zachowują pełne prawo do własnych prac. Otrzymują także 80% dochodów ze sprzedaży swoich książek.

Przykładowo, publikując książkę, autorzy mają do dyspozycji wiele narzędzi, które krok po kroku przeprowadzają ich przez cały proces – od wyboru okładki do promocji publikacji. W pierwszej kolejności autorzy muszą wybrać podstawowe parametry wyglądu książki – m.in. rodzaj okładki, format książki. Następnie należy popracować nad tekstem – załadować go do systemu i odpowiednio sformatować. Twórcy odpowiadają więc całkowicie za edycję tekstu, a serwis przeprowadza ich przez ten proces w taki sposób, aby efektem końcowym była profesjonalna publikacja. Jeśli autor potrzebuje pomocy np. przy projekcie okładki, formatowaniu, edytowaniu czy marketingu, może otrzymać wsparcie ze strony ekspertów Lulu. Serwis umożliwia także sprzedaż książek poprzez sklepy internetowe (np. Amazon).

Efektem pierwszych prac w serwisie jest wersja elektroniczna publikacji. Zanim książka zostanie dodana do oferty, autor musi zamówić jeden egzemplarz w wersji papierowej,

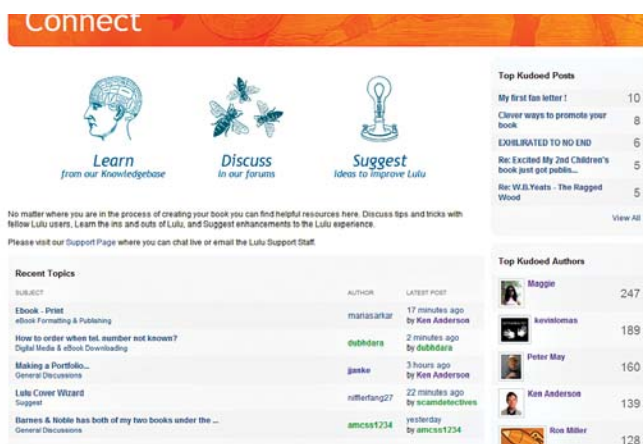
przeczytać go i ewentualnie nanieść dodatkowe poprawki. Wpływa to na poprawę jakości końcowej wersji. Oczywiście, jeśli konieczne są poprawki, autor ponownie musi kupić wydrukowany egzemplarz. Dla serwisu oznacza to źródło przychodów. Po tym jak książka trafi do oferty serwisu, każda zainteresowana osoba może ją zamówić i otrzymać w przeciągu dwóch tygodni¹⁸⁹.



Rycina 45. Proces publikacji książki w serwisie Lulu.

Źródło: <http://www.lulu.com/>

W ramach serwisu funkcjonuje społeczność użytkowników. Narzędzia społecznościowe umożliwiają zadawanie pytań, dyskusję oraz wymianę poglądów i wiedzy. Użytkownicy rekomendują sobie nawzajem różne tytuły. Ponadto, istnieje funkcja proponowania sugestii zmian w funkcjonowaniu serwisu. Społeczność Lulu szybko rośnie, a dzięki temu serwis staje się coraz bardziej popularny.



Rycina 46. Społeczność serwisu Lulu.

Źródło: <http://www.lulu.com/>

¹⁸⁹ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Lulu-com-rewolucja-na-rynku-wydawniczym-2293661.html>

Korzyści

Z perspektywy autorów najważniejszą korzyścią jest możliwość opublikowania swojej pracy, zwykle skierowanej do niewielkiej grupy odbiorców. Ponadto, korzystanie z serwisu nie wymaga dużego nakładu finansowego, dzięki czemu każdy twórca może sobie pozwolić na wydanie swojej publikacji. Cały proces publikacji można przeprowadzić samodzielnie, wymaga to jedynie poświęcenia czasu i uwagi.

Z kolei, dla czytelników baza publikacji Lulu stanowi źródło niekiedy bezcennej wiedzy i informacji, które trudno byłoby pozyskać w inny sposób. Publikacje są bardzo zróżnicowane przez co trafiają w gusta różnych grup czytelników. Istotna jest także możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu z autorami poszczególnych publikacji. Internet daje pod tym względem duże możliwości, przez co wiele produktów, skierowanych tylko do wąskiej grupy odbiorców, może znaleźć swoich nabywców.

Wnioski

Serwis Lulu to sprawnie działający model biznesowy, w dużym stopniu bazujący na aktywności jego użytkowników. Twórcy oraz czytelnicy tworzą serwis i decydują o jego ciągłym wzroście. Sprawna i przejrzysta platforma internetowa sprawia, że korzystanie z serwisu jest szybkie i przyjemne, a twórcom opłaca się wydawać w ten sposób swoje publikacje. Lulu to miejsce, gdzie każdy może stać się autorem i spełnić swoje marzenie, ale też sprawdzić, jak jego prace są odbierane przez czytelników.

4.2.3 Przykłady stron i kampanii w mediach społecznościowych

Jak zauważono w rozdziale trzecim media społecznościowe obejmują duży zakres form i środków komunikacji pomiędzy konsumentami i markami. Przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał tkwiący w mediach społecznościowych m.in. w celu dotarcia do nowych klientów oraz wzmacniania istniejących powiązań, w celu budowania kanałów komunikacji z konsumentami, w celu pozyskiwania wiedzy, a także w celu adresowania przekazu marketingowego do wybranych grup docelowych.

Podstawowy zakres form wykorzystania mediów społecznościowych

Najczęstszymi formami wykorzystania mediów społecznościowych jest tworzenie profili firm oraz profili marek w ogólnodostępnych i popularnych serwisach. W przypadku Polski będą to przede wszystkim następujące serwisy:

- www.facebook.com,
- www.nk.pl,
- www.goldenline.pl.

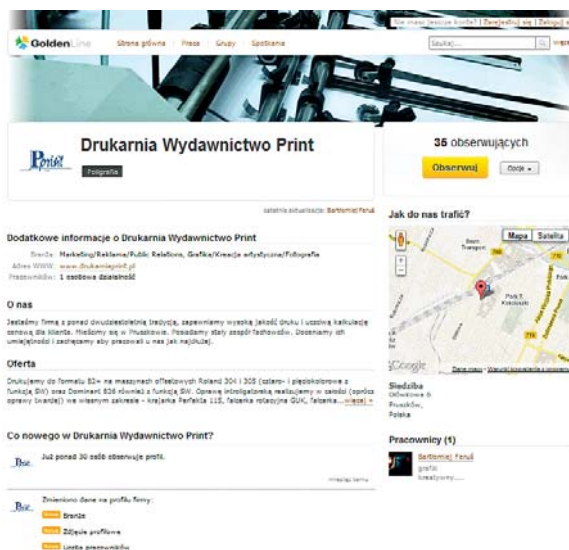
Profile wykorzystuje się przede wszystkim do informowania o wydarzeniach, przedsięwzięciach, jak również do prezentowania podstawowych informacji o firmie lub marce. Przykłady wykorzystania powyższych serwisów do tworzenia kanałów komunikacji z konsumentami przedstawiają ryciny 47-49.



Rycina 47. Przykład profilu marki w serwisie www.facebook.com
 Źródło: www.facebook.com/fasterandbetter



Rycina 48. Przykład profilu firmy w serwisie www.facebook.com
 Źródło: http://www.facebook.com/pages/GoalEurope/199359600115367



Rycina 49. Przykład strony firmowej w serwisie www.goldenline.pl
 Źródło: <http://www.goldenline.pl/firma/drukarnia-print>

Inną formą wykorzystania mediów społecznościowych jest tworzenie w popularnych serwisach firmowych profili konkursów, wydarzeń, przedsięwzięć. Jest to forma angażującego przekazu reklamowego.

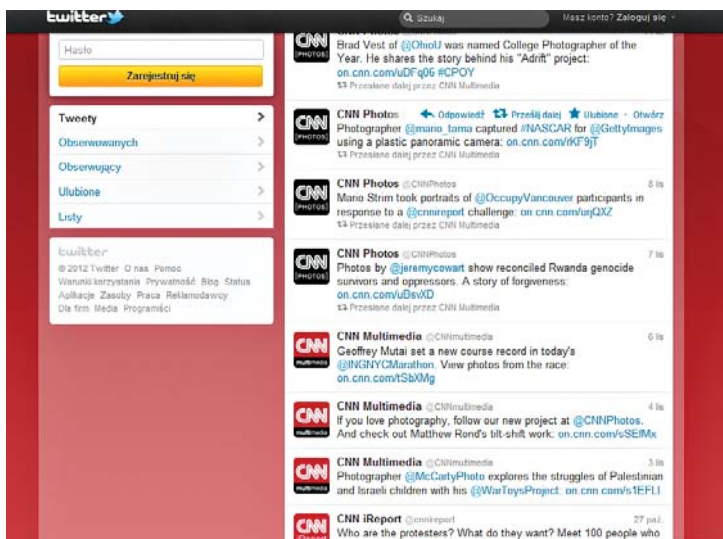
Przykład strony konkursu prezentuje rycina 50.



Rycina 50. Przykład strony konkursu na portalu www.nk.pl
 Źródło: http://nk.pl/#coca-cola?referer=sz_p

Ostatnią formą budowania kanałów komunikacji z klientami, o której warto wspomnieć w tym miejscu jest wykorzystanie serwisów mikroblogowych. Serwisy takie jak twitter.com, czy blip.pl, pozwalają na wysyłanie krótkich informacji tekstowych na temat firmy lub in-

formacji powiązanych z firmą lub marką. Informacje te dostępne są na profilu danej firmy a jednocześnie wyświetlają się na stronie użytkowników obserwujących dany profil. Serwisy mikroblogowe coraz częściej wykorzystuje się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykład profilu marki w jednym z wymienionych wyżej serwisów pokazuje rycina 51.



Rycina 51. Przykład profilu marki w serwisie twitter.com

Źródło: <https://twitter.com/#/CNNmultimedia>

Wnioski

Media społecznościowe stanowią nowy i dodatkowy kanał komunikacji pomiędzy firmą a jej klientami. Sprzyjają budowaniu relacji, jak również sprzyjają zaangażowaniu klientów. Zagrożenia wynikające z korzystania z mediów, takie jak np. konieczność stosowania polityki pełnej otwartości w odniesieniu do działań firmy, równoważone są wielością korzyści płynących z budowanych relacji.

4.3 Podsumowanie

Zaprezentowane przykłady polskich i zagranicznych przedsiębiorstw i przedsięwzięć pokazują różnorodne przykłady wykorzystania koncepcji i trendów omówionych w niniejszej publikacji. Począwszy od koncepcji crowdsourcingu, poprzez media społecznościowe a na personalizacji produktów kończąc. Ze względu na różnorodność zastosowanych narzędzi, trudno jest dokonać jasnego rozróżnienia pomiędzy nimi, raczej należałoby spojrzeć na omówione przypadki przez pryzmat pewnych podobieństw. Niemniej jednak w każdym przypadku widoczne jest zaangażowanie Internetu i dostępnych metod badawczych (ale także technologii) w pozyskiwanie informacji i wiedzy na temat nowych produktów lub usług. W każdym przypadku ważny jest również kontakt z klientem, co sprzyja wdrażaniu innowacji popytowych w firmach, które podjęły się realizacji zaprezentowanych działań.

5 Wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorstw

Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorstw. Odnoszą się one zarówno do procesów wewnętrznych w firmie, jak i dotyczą otoczenia przedsiębiorstw.

1. Przedstawione w publikacji koncepcje i trendy wpisują się w potrzebę rozwijania zewnętrznych źródeł innowacji w przedsiębiorstwach. Koncepcje te opierają się na założeniu lepszego zrozumienia jawnych oraz ukrytych wymagań, potrzeb i oczekiwań klientów, poprzez wykorzystanie informacji płynących od nich samych. Z kolei zaprezentowana koncepcja open innovation, pojęcie szersze niż popytowe podejście do innowacji, każe czerpać innowacje i pomysły z otoczenia, niezależnie od tego czy ich źródłem są klienci, czy też inne podmioty i instytucje. Niemniej jednak i w jednym, i w drugim przypadku wdrażanie innowacji popytowych, i szerzej przyjęcie przez firmę strategii wdrażania innowacji popytowych, wywołuje szereg zmian natury procesowej w przedsiębiorstwie.
2. Zmiany w firmie, które wiążą się z wdrażaniem innowacji popytowych, dotyczą w równym stopniu przedsiębiorstw branży usługowej, jak i przedsiębiorstw produkcyjnych. Elastyczność małych czy średnich firm powoduje jednocześnie, że innowacje popytowe częściej są wdrażane w firmach tej wielkości, niż w firmach dużych, choć jak pokazują zaprezentowane studia przypadku, również i w tym przypadku ma to miejsce.
3. Niezwykle ważna w podejściu popytowym do innowacji jest komunikacja z klientami. W zależności od tego, czy użytkownicy zaangażowani są w cały cykl tworzenia nowych wyrobów lub usług, czy też stają się tylko „konsultantami” nowych rozwiązań, stosowane metody i techniki powinny skupiać się na maksymalizacji efektów tej współpracy (zdobywaniu jak najpełniejszych informacji i danych).
4. Prowadzenie badań w celu pozyskiwania wiedzy i informacji od klientów i o klientach powinno być stałym kosztem firmy. Powodów takiej opinii szukać należy w dwoistym znaczeniu takich badań. Po pierwsze zdobyta wiedza służy celom marketingowym, natomiast szerzej, może być wykorzystana w procesach planowania strategicznego. Przyjęcie strategii firmy, a następnie modyfikacja strategii, powinna każdorazowo opierać się na zbiorze aktualnych danych i informacji. W przypadku otwartych innowacji jest to wręcz niezbędne do właściwej oceny czynników konkurencyjności firmy.

5. Budowaniu relacji z klientami służą z pewnością media społecznościowe i szerzej Internet. Dostępne narzędzia w postaci blogów, czy forów internetowych pozwalają na prowadzenie bieżącego dialogu z konsumentami i użytkownikami naszych produktów i usług. Jednocześnie jest to dobre środowisko do pozyskiwania informacji o pożądanym cechach produktów lub usług i innych informacjach istotnych z punktu wdrażania nowych pomysłów. Przy okazji jest to forma wiele tańsza niż inne dostępne na rynku sposoby pozyskiwania informacji, co w kontekście zidentyfikowanych barier finansowych może mieć istotne znaczenie.

6. W tym samym kontekście, a więc w kontekście wykorzystania Internetu do wdrażania innowacji popytowych, warto wykorzystywać media społecznościowe w działalności, w tym działalności innowacyjnej. Korzyści jakie mogą odnieść przedsiębiorstwa są generalnie podobne do tych wymienionych przed chwilą, przy czym ilość interakcji może być w tym przypadku zdecydowanie większa. Chodzi przede wszystkim o budowanie społeczności zaangażowanych użytkowników wokół produktów lub usług firmy, i szerzej, budowanie społeczności wokół marki. To z kolei prowadzi do pozyskania większej liczby opinii i informacji na interesujące nas tematy. Jednocześnie ze względu na specyfikę mediów społecznościowych, jest to narzędzie wymagające stałego monitorowania.

7. Wdrażanie innowacji popytowych w przedsiębiorstwach daje szereg korzyści, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, wynikających z interakcji z otoczeniem (głównie dla użytkowników). Jednocześnie proces ten napotyka na szereg barier i problemów, które należy neutralizować. Jak pokazują niektóre zaprezentowane studia przypadku, warto podejmować współpracę z otoczeniem, klientami, użytkownikami produktów czy nabywcami usług, ze względu na korzyści jakie można odnieść. Poszukiwanie wiedzy poza firmą sprzyja procesom innowacyjnym w firmie i skutkuje zwiększonym zaufaniem wobec partnerów.

6 Aneksy

6.1 Lista narzędzi wspomagających tworzenie ankiet

1. Bezpłatne platformy do samodzielnego tworzenia ankiet on-line

- eBadania.pl
- Google Docs
- LimeSurvey

2. Płatne platformy do samodzielnego tworzenia ankiet on-line

- PBOline
- Net-Ankiety.pl
- Ankieta.pl
- Webankieta.pl
- Paxonta
- MySurveyLab
- Moje-Ankiety.pl
- wBadanie.pl
- Formularze.eu

3. Internetowe badania ankietowe – usługi pakietowej realizacji całego procesu badawczego

- Ankieter.pl
- e-Inquiry
- ResponsCenter.pl
- e-Ankieta

4. Płatne platformy samoobsługowe do samodzielnego tworzenia ankiet on-line

- Snap Surveys
- SurveyGizmo
- Netigate
- Survey Monkey
- Zoomerang
- QuestionPro

6.2 Strony udostępniające możliwość prowadzenie darmowych blogów

Poniżej prezentujemy strony www, które umożliwiają tworzenie profesjonalnych blogów firmowych. Funkcjonalność niektórych spośród nich (wordpress) umożliwia również stworzenie strony www firmy.

- <http://pl.wordpress.com/>
- <http://googleblog.blogspot.com/>
- <https://www.tumblr.com/>
- <http://dibu.pl/>
- <http://www.e-blogi.pl/>
- <http://www.mblog.pl/>
- <http://www.blogi.pl/>
- <http://blogoman.pl/>
- <http://www.maxblog.pl/>

6.3 Przykładowe narzędzia badawcze

Umieszczone poniżej scenariusze i kwestionariusze przykładowych narzędzi badawczych pokazują z jednej strony ich różną strukturę, z drugiej zaś strony, wskazują na najważniejsze elementy, na które kładzie się nacisk przy poszczególnych metodach badawczych. W przypadku scenariuszy wywiadów jest to zakres przykładowych zagadnień i pytań, które podkreślają eksploracyjny charakter narzędzia. Kwestionariusz ankiety CATI ukazuje logikę zadawania pytań w badaniach ilościowych, reguły przejścia oraz przykład metryczki, która umożliwia analizowanie relacyjności wyników badania. Scenariusz grupy fokusowej przedstawia dokładny schemat postępowania, zakres analizowanych zagadnień oraz przyporządkowany poszczególnym elementom dyskusji czas. Złożony, jakościowy charakter narzędzi badawczych prezentuje z kolei struktura przykładowego studium przypadku.

Prezentacja powyższych narzędzi, ich złożoności i zakresu stosowania, ma na celu pokazanie nie tylko prostego wzoru do naśladowania, ale przede wszystkim ma pokazać sposób dopasowania narzędzia do przedmiotu badania, jego zakresu i celów, które narzędzie ma pomóc osiągnąć. Niemniej ważnym celem jest również budowanie świadomości czytelników odnośnie złożoności narzędzi badawczych, co może pomóc podjąć decyzję o zewnętrznym lub wewnętrznym charakterze realizowanych badań, zmierzających do pozyskania wiedzy od klientów. W tym pierwszym przypadku, prezentowane przykłady mogą stanowić też wsparcie podczas rozmów z firmami zewnętrznymi a następnie podczas prac nad ostatecznym kształtem badania i narzędzi badawczych.

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)

Charakterystyka zakresu usług i rynku działania

- Proszę krótko przedstawić zakres działalności Państwa przedsiębiorstwa.
- Jaki jest Państwa główny rynek działania: lokalny, regionalny, krajowy, europejski, globalny?
- Czy oferują państwo usługi standardowe czy raczej niestandardowe? Czy dopasowują Państwo ofertę do konkretnego klienta? Do jakiego stopnia?
- Czy oferta firmy jest skierowana do konkretnego segmentu klientów? Klientów indywidualnych, przedsiębiorstw czy może instytucji publicznych?
- Czy Państwa usługi są podobne do innych na rynku, czy też wyróżniają się zdecydowanie?
- Jak silna jest konkurencja w Państwa branży? Skąd pochodzą Państwa konkurenci? Czy są to firmy zagraniczne, czy raczej lokalne? Czym starają się Państwo konkurować? Niższą ceną, wyższą jakością czy może szybkością obsługi?

Wprowadzane zmiany i ich motywy

- Czy wprowadzanie zmian w działalności firmy jest ważne w tej branży? Czy klienci są zainteresowani nowymi usługami?
- Czy wprowadzają Państwo zmiany lub ulepszenia w swojej działalności? Czy zmiany te dotyczą raczej nowych usług, sposobów produkcji lub dystrybucji, sposobu organizacji firmy lub relacji z klientami? Proszę krótko opisać przykładową zmianę.
- Jaka jest skala nowości wprowadzanych zmian? Czy któraś ze zmian była przełomowa? Np. nowa usługa, która podbiła rynek albo sposób wytwarzania, który znacznie obniżył koszty.
- W jakim celu wprowadzane są zmiany?
- Jakie są cele i motywy wprowadzanych zmian? Raczej dostosowania do sytuacji na rynku, czy zmniejszenia kosztów? Czy działania konkurencji mają wpływ na wprowadzanie zmian w firmie?

Źródła zmian

- Skąd pochodzą pomysły na wprowadzanie zmian? Raczej od pracowników, klientów czy od konkurencji?
- Czy firma wykorzystuje doświadczenia ze zrealizowanych już projektów w swoich aktualnych zadaniach? Czy te doświadczenia są zapisywane jako dokumenty, czy raczej funkcjonują tylko jako wiedza pracowników? Czy inni pracownicy mają do nich dostęp?
- Czy firma zbiera uwagi klientów co do usług? W jaki sposób je przetwarza i wykorzystuje?
- Czy firma współpracuje z kimś przy wprowadzaniu zmian? Raczej z inną firmą, uczelnią czy firmą konsultingową. Jak wygląda taka współpraca? Czy jest to tylko zlecenie prac na zewnątrz, czy wspólna praca nad pomysłem?

- Czy istnieją trudności we współpracy? Jakiego typu? Organizacyjne, techniczne czy raczej finansowe?

Zasoby ludzkie

- W jakim stopniu wykształcenie pracowników wpływa na działalność firmy? Czy niezbędni są pracownicy z wyższym wykształceniem?
- W jakim stopniu szkolenia wpływają na poprawę wyników pracowników? Czy na rynku są dostępne szkolenia, które znacząco poprawiłyby wyniki pracy zatrudnionych osób?
- Czy mają Państwo problemy z pozyskiwaniem nowych pracowników?
- Czy pracownicy mają wpływ na wprowadzane zmiany, czy są one raczej wprowadzane decyzją kierownictwa?
- Czy pracownicy opierają się przed wprowadzaniem zmian? W jaki sposób firma sobie z tym radzi?
- Jakie jest doświadczenie kadry zarządzającej? Ile średnio lat pracują w branży? Czy któraś z osób z kadry zarządzającej ma doświadczenie w pracy w firmie zagranicznej lub w międzynarodowej korporacji? Jakie jest nastawienie kadry zarządzającej do wprowadzania zmian?
- Jaką rolę w firmie odgrywa praca zespołowa? Czy powołuje się zespoły do rozwiązania problemów? Jak często są powoływane? Jak wygląda praca w takim zespole?

Nowe technologie, badania i rozwój

- Czy inwestycje w nowe technologie są ważne w Państwa branży? Jaki jest ich charakter? Raczej zakup nowych urządzeń czy może oprogramowania?
- W jakim stopniu firma wykorzystuje Internet? Tylko strona www, czy też sprzedaż lub promocja.
- Czy firma posiada własną jednostkę badawczo-rozwojową lub pracowników, którzy stale zajmują się rozwojem nowych usług? Jak jest to zorganizowane?

Bariery wprowadzania zmian

- Czy napotykają Państwo na trudności we wprowadzaniu zmian? Jakiego typu? Czy raczej techniczne, prawne, związane z pracownikami czy finansowe?
- Czy wprowadzane zmiany są kosztowne? Czy jest to raczej kwestia pieniędzy, czy czasu pracowników?
- W jaki sposób firma chroni swoje ulepszenia przed konkurencją? Dlaczego tym sposobem? Czy inne są mniej efektywne, czy np. droższe? Czy istnieją trudności z ochroną ulepszeń?
- Czy prowadzą Państwo działania, które zmniejszają ryzyko wprowadzania zmian np. wstępne badania rynku?

Wsparcie publiczne

- Czy korzystali Państwo ze wsparcia publicznego w zakresie wprowadzania zmian w działalności firmy? Czy były to np. dofinansowane szkolenia, czy raczej dotacje na nowe urządzenia? Jak oceniają Państwo efektywność tego wsparcia?
- Czy wprowadzanie zmian do działalności firm powinno być wspierane z pieniędzy publicznych? W jaki sposób? Bezpośrednich dotacji, pożyczek, dofinansowywanych szkoleń. Jakie działania? Inwestycyjne czy może związane z kształceniem pracowników?

Kwestionariusz ankietowy (CATI)

I. Na czym polega/ł projekt?

1. Wdrażanie i komercjalizacja technologii i produktów innowacyjnych. Wdrożeniu zupełnie nowej technologii
 - a. Adaptacji (brak ulepszeń/modyfikacji) już istniejących na rynku rozwiązań
 - b. Modyfikacji/ulepszeniu rozwiązań stosowanych przez innych przedsiębiorców
2. Podjęcie lub rozwój działalności B+R
3. Usługi doradcze
 - a. Wdrażanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o nowe technologie i rozwiązania innowacyjne
 - b. Powstawanie firm opartych na wysokich technologiach
4. Inne (jakie?.....)

Nie zadawać jeżeli w pyt. I odp. 3

II. Jak oceniliby Państwo poziom innowacyjności inwestycji będącej przedmiotem projektu

1. Innowacja w skali firmy
2. Innowacja w skali regionu (województwa)
3. Innowacja w skali kraju
4. Innowacja na skalę europejską
5. Innowacja na skalę światową

Zadać jeżeli w pyt. I zaznaczono odp. 1a

III. Czy słyszeli Państwo by wdrażana przez Państwa w ramach projektu innowacja była stosowana w którymś z krajowych lub zagranicznych przedsiębiorstw?

1. Tak, w krajowym (jakim?.....)
2. Tak, w zagranicznym (jakim?.....)
3. Nie, nie wiem

Zadać, jeżeli w pyt. I odp. 1b lub 1c

IV. Jakie było źródło adaptowanych/ modyfikowanych rozwiązań

1. region (skąd?.....)
2. kraj (skąd?.....)
3. zagranica (skąd?.....)

Zadać jeżeli w pyt. nr 1 odp. 1

V. Czy przy wdrażaniu innowacji stanowiącej przedmiot projektu korzystali Państwo z zewnętrznych usług doradczych?

1. Tak
 - a. Przez kogo były świadczone? (firma dostarczająca technologię, inna firma, instytucja otoczenia biznesu, uczelnia wyższa, inne)
 - b. Czego dotyczyły?.....
2. Nie (dlaczego?.....)

VI. Czy przedsięwzięcie zostałoby zrealizowane gdyby firma nie otrzymała dofinansowania ze środków RPO WSL?

1. Tak
 - a) czy zakres projektu byłby identyczny?
2. Nie

VII. Czy wcześniej (zanim zaczęli realizować Państwo projekt) wprowadzali Państwo jakies istotne innowacje w firmie?

1. Tak
 - a. Produktowe
 - b. Procesowe
 - c. Organizacyjne
 - d. Marketingowe
2. Nie

Jeśli TAK, to:

VIII. Czy przy opracowywaniu/wdrażaniu wcześniejszych innowacji współpracowali Państwo w z innymi podmiotami?

1. Tak (jakimi)
 - a. Inne firmy krajowe
 - b. Inne firmy zagraniczne
 - c. Jednostki naukowe, badawcze, uczelnie wyższe
 - d. Instytucje otoczenia biznesu
 - e. Inne (jakie?)
2. Nie

IX. Czy przy wdrażaniu tych innowacji korzystali Państwo z pomocy instytucji lub firmy świadczącej usługi doradcze w tym zakresie?

1. Tak
 - a. Przez kogo były świadczone? (firma dostarczająca technologię, inna firma, instytucja otoczenia biznesu, uczelnia wyższa, inne)
 - b. Czego dotyczyły?.....
2. Nie (dlaczego?.....)

- X. Jak oceniają Państwo (na skali 1-5):
1. Dostępność usług doradczych dotyczących wdrażania innowacji na rynku krajowym
 2. Dostępność usług doradczych dotyczących wdrażania innowacji na rynku regionalnym
 3. Cenę usług/i
 4. Jakość usług/i
- XI. Z jakich usług doradczych (zakres tematyczny, forma wsparcia) w zakresie wdrażania innowacji Państwo skorzystałoby najchętniej? Jakie są Państwa potrzeby w tym zakresie?

- XII. Czy Państwa firma jest firmą spin-off / Czy uważają się państwo za taką firmę?
1. Tak
 2. Nie
- (Spin-off – nowe przedsiębiorstwo, które powstało na drodze usamodzielnienia się pracowników przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji (np. szkoły wyższej) w celu praktycznego wykorzystania oraz komercjalizacji intelektualnych zasobów firmy-matki – technologii, wiedzy i umiejętności. Firmy spin-off posiadają charakter przedsięwzięć niezależnych od przedsiębiorstwa macierzystego.)*
- XIII. Czy firma kiedykolwiek prowadziła prace badawcze lub rozwojowe (B+R)? (w przypadku podmiotów, które w pytaniu 1 zaznaczyły odp. 2 chodzi o prace B+R realizowane przed rozpoczęciem projektu)
1. Tak
 2. Nie
- XIV. Czy w zakresie realizowanego projektu, będącego przedmiotem oceny, korzystali lub przewidują Państwo korzystanie z ochrony własności intelektualnej?
1. Tak, korzystaliśmy. Jeśli Tak to której z poniższych form ochrony to dotyczy?
 - a. prawa własności przemysłowej
 - patenty
 - wzory użytkowe
 - wzornictwo przemysłowe
 - znaki towarowe
 - topografie układów scalonych
 - nazwy handlowe
 - projekt racjonalizatorski
 - b. prawa autorskie (w tym zakup licencji)
 - c. strategie handlowe
 - d. bazy danych
 2. Tak, jesteśmy w trakcie procedury
 - a. prawa własności przemysłowej
 - patenty
 - wzory użytkowe
 - wzornictwo przemysłowe

- znaki towarowe
- topografie układów scalonych
- nazwy handlowe
- projekt racjonalizatorski

b. prawa autorskie (w tym zakup licencji)

c. strategie handlowe

d. bazy danych

3. Tak, zamierzamy korzystać

a. prawa własności przemysłowej

- patenty
- wzory użytkowe
- wzornictwo przemysłowe
- znaki towarowe
- topografie układów scalonych
- nazwy handlowe
- projekt racjonalizatorski

b. prawa autorskie (w tym zakup licencji)

c. strategie handlowe

d. bazy danych

4. Nie, nie podejmowaliśmy żadnych działań w tym zakresie (dlaczego?.....)

XV. Czy poza projektem korzystają/korzystali Państwo z jakiegokolwiek formy ochrony własności intelektualnej?

1. Tak, korzystaliśmy

a. prawa własności przemysłowej

- patenty
- wzory użytkowe
- wzornictwo przemysłowe
- znaki towarowe
- topografie układów scalonych
- nazwy handlowe
- projekt racjonalizatorski

b. prawa autorskie (w tym zakup licencji)

c. strategie handlowe

d. bazy danych

2. Tak, jesteśmy w trakcie procedury

a. prawa własności przemysłowej

- patenty
- wzory użytkowe
- wzornictwo przemysłowe
- znaki towarowe
- topografie układów scalonych
- nazwy handlowe
- projekt racjonalizatorski

- b. prawa autorskie (w tym zakup licencji)
 - c. strategie handlowe
 - d. bazy danych
3. Tak, zamierzamy korzystać
- a. prawa własności przemysłowej
 - patenty
 - wzory użytkowe
 - wzornictwo przemysłowe
 - znaki towarowe
 - topografie układów scalonych
 - nazwy handlowe
 - projekt racjonalizatorski
 - b. prawa autorskie (w tym zakup licencji)
 - c. strategie handlowe
 - d. bazy danych
4. Nie, nie podejmowaliśmy żadnych działań w tym zakresie (dlaczego?.....)
- XVI. Czy współpracują Państwo np. przy realizacji projektów, wymianie doświadczeń z dużymi firmami krajowymi? (wymiany o charakterze czysto handlowym nie uznajemy za współpracę)
1. Tak
- a. Województwa, z których pochodzą firmy.....
 - b. Zakres współpracy.....
2. Nie
- XVII. Czy współpracują Państwo np. przy realizacji projektów, wymianie doświadczeń, sojuszach strategicznych, kooperacji kapitałowej z firmami zagranicznymi/ filiami zagranicznych koncernów? (eksportu/importu nie uznajemy za współpracę)
1. Tak
- a. kraje, z których pochodzą firmy (w przypadku współpracy bezpośrednio z firmami)
 - b. Zakres współpracy.....
2. Nie
- XVIII. Czy prowadzą Państwo działalność eksportową?
- 1. Tak, na rynki europejskie
 - 2. Tak, na rynek rosyjski
 - 3. Tak, na rynki azjatyckie
 - 4. Tak, na rynek Ameryki Północnej
 - 5. Tak, na inne rynki – jakie
 - 6. Nie

XIX. Czy prowadzą Państwo działalność importową?

1. Tak, z rynków europejskich
2. Tak, z rynku rosyjskiego
3. Tak, z rynku azjatyckiego
4. Tak, z rynku Ameryki Północnej
5. Tak, z innych rynków – jakich
6. Nie

XX. Czy Państwa firma posiada przedstawicielstwo, filię za granicą?

1. Tak
 - a. Europa
 - b. Rosja
 - c. Azja
 - d. Ameryka Północna
 - e. Inne
2. Nie

XXI. Czy Państwa firma jest członkiem klastra lub platformy technologicznej

1. Tak, członkiem klastra (jakiego)
2. Tak, członkiem platformy technologicznej (jakiej)
3. Tak, zamierzymy być członkiem klastra (jakiego?)
4. Tak, zamierzymy być członkiem platformy technologicznej (jakiej?)
5. Nie
6. Trudno powiedzieć/Nie wiem

XXII. Czy Państwa instytucja należy do jakiegoś stowarzyszenia/sieci/konfederacji przedsiębiorców o zasięgu krajowym lub międzynarodowym

1. Tak, krajowego (jakiego.....)
2. Tak, międzynarodowego (jakiego?.....)
3. Nie
4. Nie wiem/Trudno powiedzieć

XXIII. Czy mają Państwo pomysły na kolejne projekty, inwestycje, które chcieliby Państwo zrealizować w najbliższych trzech latach?

1. Tak
 - a. Jakiego typu to by były projekty, jakiego obszaru by dotyczyły.....
 - b. Z jakich środków chcieliby Państwo finansować te projekty
 - środki własne
 - kredyty, pożyczki
 - RPO WSL
 - Inne krajowe Programy Operacyjne (jakie?.....)
 - Inne źródła krajowe (jakie?.....)
 - źródła zagraniczne (jakie?.....)
 - c. Nie

XXIV. Czy były takie projekty o charakterze innowacyjnym, które chcieli Państwo zrealizować, ale z powodu ich zakresu tematycznego, nie wpisywały się one w żadne oferowane w ramach programów operacyjnych działania?

1. Tak (jakie to były projekty?.....)
2. Nie

XXV. Z Czy realizowali albo realizują Państwo projekty o charakterze innowacyjnym w ramach innych niż RPO WSL programów?

1. Tak (jakich?.....)
2. Nie

Jeśli TAK, to;

XXVI. Jakie przesłanki zdecydowały o ubieganiu się o środki innych Programów? (*jakie zapisy, jakie rozwiązania?*)

XXVII. Z punktu widzenia Państwa potrzeb, czy w konstrukcji działania 1.2.3 widzą Państwo potrzebę dokonania jakiś zmian?

1. Tak
2. Nie

Jeśli TAK, to:

XXVIII. Jakie zapisy lub regulacje powinny zostać zmienione:

- Niedopasowane typy projektów
- Zbyt niska kwota wsparcia
- Zbyt niski poziom dofinansowania
- Nie wszystkie potrzebne rodzaje wydatków można sfinansować ze środków RPO WSL
- Trudne do spełnienia kryteria wyboru projektów
- Jeśli TAK to które kryterium jest problematyczne?
- Inne – jakie?

Ankieter do podanych przez respondenta obszarów prosi o wskazanie szczegółowych propozycji zmian, próbując tym samym znaleźć odpowiedź na pytanie jak powinny wyglądać zapisy (sugestie zapisów).

XXIX. Czy znają Państwo firmy w województwie śląskim szczególnie aktywne w dziedzinie wdrażania innowacji? Proszę wymienić te firmy?

XXX. Czy znają Państwo instytucje, które zajmują się wspieraniem przedsiębiorców we wdrażaniu innowacji i transferze technologii? Czy potrafią wskazać Państwo przykłady najlepszych instytucji działających w tym obszarze?

XXXI. Czy korzystają Państwo z usług takich instytucji?

Metryczka:

XXXII. PKD (głównej działalności)

XXXIII. Główny obszar działania

1. Region
2. Kraj
3. Europa
4. Świat

XXXIV. Wielkość przedsiębiorstwa

1. Mikro
2. Małe
3. Średnie

XXXV. Zasięg działania instytucji

1. Województwo lub mniejszy
2. Kraj
3. Europa (w tym Rosja)
4. Świat

XXXVI. Czy wzrost obrotów w przypadku Państwa firmy w przeciągu trzech ostatnich lat był wyższy niż 20% rocznie?

1. Tak
2. Nie

XXXVII. Czy biorąc pod uwagę trzy ostatnie lata w każdym roku nastąpił wzrost liczby zatrudnionych pracowników sfery B+R lub zajmujących się działalnością innowacyjną?

1. Tak
2. Nie

Kwestionariusz ankietowy (PAPI)

Zapraszamy do udziału w badaniu mającym na celu określenie poziomu i barier innowacyjności polskich firm. Prosimy o udzielanie odpowiedzi w stosunku do firmy w rozumieniu lokalnym tzn. w przypadku korporacji międzynarodowych, prosimy o odniesienie się w swoich odpowiedziach do działalności firmy w Polsce.

Ankieta została podzielona na 2 krótkie części:

- A. odnosząca się do innowacji – 6 pytań
- B. podstawowe informacje o ankietowanym i jego firmie

Obie części są niezależne, istnieje możliwość odpowiedzi np. tylko na pytania z części A – będziemy jednak wdzięczni za kompleksowe podejście do badania.

Wyniki analizy zostaną opracowane przez naszą firmę jako część studium innowacyjności w Polsce i na świecie. Wszystkim uczestnikom badania wspomniane opracowanie zostanie udostępniony bezpłatnie.

Z góry dziękujemy za udział w badaniu

Część A. Działania innowacyjne w firmie

1. Jak najlepiej określiłby Pan/Pani rodzaj działań innowacyjnych, które są rozwijane/wdrażane w Pana/Pani firmie? (Proszę zaznaczyć wszystkie, z poniższych, które mają zastosowanie)
 - a. Oryginalne, nowe technologie, aktywa (zasoby) wiedzy, przedmiot praw patentowych, źródło unikatowej przewagi konkurencyjnej
 - b. Innowacyjne modele wartości – nowa oferta (wartość) dla klienta (nowe sposoby wykorzystania posiadanych zasobów technologicznych i informacyjnych)
 - c. Innowacje zarządcze (nowy sposób organizowania, planowania, mierzenia, motywowania, wykonywania działań)
 - d. Nowe modele biznesowe (nowe sposoby na organizowanie obecności na rynku, strumienie przychodów czy współpracy z partnerami biznesowymi, np. nowe kanały dystrybucji)
 - e. Inne (wymień jakie)
 - f. nie dotyczy (nie prowadzimy tego typu działalności innowacyjnej)
2. Proszę porównać efekt oczekiwany przez kierownictwo i efekt rzeczywiście uzyskany dzięki realizowanym inicjatywom innowacyjnym w Pana/Pani firmie.

W każdej kolumnie tabeli zaznacz odpowiednią odpowiedź:

Efekt oczekiwany	Efekt uzyskany
a. Przełomowy – nowe przewodzące na rynku produkty, zmiany organizacyjne, które redefiniują standardy produktywności w branży	a. Przełomowy – nowe przewodzące na rynku produkty, zmiany organizacyjne, które redefiniują standardy produktywności w branży
b. Istotna zmiana – istotne nowe źródło przychodów, istotne udoskonalenie produktywności i jakości	b. Istotna zmiana – istotne nowe źródło przychodów, istotne udoskonalenie produktywności i jakości
c. Drobne korekty konieczne do przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym	c. Drobne korekty konieczne do przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym

3. Jaki system postępowania dotyczący wyłaniania / realizacji inicjatywy innowacyjnych istnieje w Pana/Pani firmie? (Zaznacz wszystkie odpowiedzi mające zastosowanie):
 - a. Inicjatywy podejmowane adhoc, komunikowane i sterowane przez kierownictwo
 - b. Inicjatywy adhoc komunikowane przez „inicjatorów”
 - c. Inicjatywy kierowane/motywowane przez „inicjatorów” i akceptowane przez kierownictwo (mają przydzielony stosowny budżet, są zarządzane, monitorowane i oceniane).
 - d. Istnieją sprecyzowane cele w strategicznej karcie wyników (takie jak np. oczekiwany udział nowych produktów w sprzedaży ogółem)
 - e. Istnieją domniemane (dające się wywnioskować) cele w strategicznej karcie wyników (takie jak oczekiwanie rentownego wzrostu)
 - f. Inne (jakie?)

4. Jak najtrafniej opisałby Pan/Pani efektywność (skalę sukcesu, intensywność, czas wdrożenia na rynek, zwrot z inwestycji) procesów innowacyjnych przeprowadzanych w Pana/Pani firmie? (Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź)
 - a. Nie potrafię określić – nie mierzymy efektywności innowacji
 - b. Nie potrafię określić – mierzyliśmy efektywność, ale nie potrafimy jej obiektywnie ocenić (brak dostatecznej wiedzy i praktyk w tym zakresie, możliwości porównania z innymi firmami w branży)
 - c. Wysoka efektywność podejmowanych działań innowacyjnych jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej naszej firmy
 - d. Musimy poprawić efektywność podejmowanych działań innowacyjnych, po to aby nasze procesy innowacyjne stały się kluczową przewagą konkurencyjną
 - e. Niska efektywność naszych procesów innowacyjnych jest jedną z naszych głównych słabości.

5. Jakie czynniki w największym stopniu sprzyjają procesom innowacyjnym w Pana/Pani firmie? (Proszę wybrać wszystkie mające zastosowanie)
 - a. Silne wsparcie kierownictwa
 - b. System motywacyjny premiujący innowacyjność
 - c. Kultura korporacyjna uznająca zmiany za źródło możliwości biznesowych
 - d. Platforma technologiczna umożliwiającą eksperymentowanie i generowanie pomysłów
 - e. Fakt, że posiadamy i rozwijamy własną technologię, która sprawia że jesteśmy konkurencyjni
 - f. Sieci nieformalnych powiązań w gronie pracowników

- g. Praktyki zarządzania wiedzą
 - h. Inne (jakie?)
6. Jakie czynniki w największym stopniu hamują procesy innowacyjne w Pana/Pani firmie? (Proszę wybrać wszystkie mające zastosowanie)
- a. Brak wsparcia przez kierownictwo firmy
 - b. Ograniczający innowacyjność system motywacyjny
 - c. Dyrektywny, hierarchiczny system zarządzania przez „rozkazy i kontrolę” (postrzeganie zmiany jako zagrożenie)
 - d. Brak narzędzi wspierających eksperymentowanie i generowanie pomysłów
 - e. Uzależnienie od własnej technologii, która ogranicza możliwość innowacji
 - f. Sztywna i restrykcyjna struktura organizacyjna
 - g. Brak praktyk zarządzania wiedzą
 - h. Niedostateczny poziom kwalifikacji kadr
 - i. Inne (jakie?)

Część B. Podstawowe informacje o ankietowanym i jego firmie

1. Który z poniższych opisów stanowisk najlepiej opisuje Pana/Pani pracę?
- a. Osoba odpowiedzialna za IT/IS
 - b. Management firmy
 - c. Zarządzanie projektami
 - d. Inżynieria oprogramowania, programowanie, development
 - e. Zarządzanie jakości
 - f. Audyt
 - g. Doradztwo
 - h. Marketing/sprzedaż
 - i. R&D
 - j. Działalność operacyjna
 - k. Inne
2. Proszę o określenie formy własnościowej firmy? (Struktura akcjonariatu – pytanie o większościowego akcjonariusza)
- a. krajowa firma prywatna (powyżej 50% + 1 udział należy do udziałowca krajowego)
 - b. firma zagraniczna (powyżej 50% + 1 udział należy do udziałowca zagranicznego)
 - c. firma państwowa lub komunalna (powyżej 50% + 1 udział należy do Skarbu Państwa lub władz samorządowych)
2. Jak długo firma funkcjonuje na rynku (w Polsce)?
- a. 0-2 lata
 - b. Dłużej niż 2 lata – do 5 lat
 - c. Dłużej niż 5 lat – do 10 lat
 - d. Powyżej 10 lat

3. W jakim województwie mieści się firma (siedziba główna)?
- a. dolnośląskie
 - b. kujawsko-pomorskie
 - c. lubelskie
 - d. lubuskie
 - e. łódzkie
 - f. małopolskie
 - g. mazowieckie
 - h. opolskie
 - i. podkarpackie
 - j. podlaskie
 - k. pomorskie
 - l. śląskie
 - m. świętokrzyskie
 - n. warmińsko-mazurskie
 - o. wielkopolskie
 - p. zachodniopomorskie
4. Jakie są szacunkowe przychody w PLN firmy?
- a. poniżej 7,5 mln
 - b. pomiędzy 7,5 – 38 mln
 - c. pomiędzy 38 – 180 mln
 - d. pomiędzy 180 mln – 1 miliard
 - e. Powyżej miliarda
5. Jak zaklasyfikowałby Pan/Pani firmę ze względu na liczbę zatrudnionych?
- a. 1-10 pracowników
 - b. 11-50 pracowników
 - c. 51-250 pracowników
 - d. 251-500 pracowników
 - e. powyżej 501
6. Ilu pracowników IT jest zatrudnionych w firmie?
- a. 1 pracownik
 - b. 2-10 pracowników
 - c. 11-50 pracowników
 - d. 51-100 pracowników
 - e. 101-500 pracowników
 - f. 501-1000 pracowników
 - g. Powyżej 1000 pracowników
2. Jaki jest szacunkowy roczny budżet w PLN na IT w firmie?
- a. Poniżej 100 tys.
 - b. Pomiędzy 100-500 tys.
 - c. Pomiędzy 500 tys. – 1 mln

- d. Pomiędzy 1 – 5 mln
 - e. Pomiędzy 5-10 mln
 - f. Pomiędzy 10-50 mln
 - g. Pomiędzy 50-100 mln
 - h. Powyżej 100 mln
7. Który z poniższych określeń najlepiej opisuje firmę?
- a. Producent oprogramowania
 - b. Producent sprzętu komputerowego / akcesoriów
 - c. Telekomunikacja
 - d. Doradztwo IT
 - e. Outsourcing/Web service/ISP
 - f. Usługi finansowe
 - g. Usługi w zakresie zarządzania i doradztwa biznesowego (zarządzanie/doradztwo/księgowość)
 - h. Przemysł chemiczny (w wyłączeniu farmacji)
 - i. Przemysł farmaceutyczny
 - j. Przemysł lotniczy
 - k. Przemysł motoryzacyjny (w tym produkcja części)
 - l. Produkcja sprzętu medycznego
 - m. Przemysł inny (ew. jaki?)
 - n. Sprzedaż hurtowa i detaliczna/ dystrybucja
 - o. Magazynowanie i transport
 - p. Firmy użyteczności publicznej (wodociągi, energetyka,...)
 - q. Projektowanie i budownictwo
 - r. Działalność wydawnicza
 - s. Usługi medyczne
 - t. Administracja rządowa
 - u. Wojsko
 - v. Uczelnie
 - w. Sektor badawczo-rozwojowy
 - x. Stowarzyszenia i fundacje
 - y. Inne – jakie?
8. Czy możemy się skontaktować z Panem/Panią w przypadku gdybyśmy potrzebowali dodatkowych informacji odnośnie Twoich odpowiedzi do ankiety?
- a. Tak
 - b. Nie
9. Czy jest z Pan/Pani zainteresowany/a uzyskaniem informacji o wynikach badania?
- a. Tak – Prosimy o podanie e-maila:.....
 - b. Nie

Scenariusz grupy fokusowej (FGI)

TEMAT	SZCZEGÓŁY	KOMENTARZE
I. WPROWADZENIE		10 min
<ul style="list-style-type: none"> • Powitanie, przedstawienie się moderatora • Przedstawienie celu i charakteru spotkania (wspieranie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie oraz postaw proinnowacyjnych wśród pracowników firmy) • Prośba o spontaniczne odpowiedzi – nie ma złych i dobrych odpowiedzi • Podkreślenie, że spotkanie nie ma charakteru sprawdzianu umiejętności 		
II. ROZGRZEWKĄ		10 min
W ramach rozgrzewki: przedstawienie się (parę zdań o sobie – główne zajęcie, stanowisko/funkcja w firmie, doświadczenie we wspieraniu procesów innowacyjnych, doświadczenie w stosowaniu technik kreatywnych w firmie)		
III. Techniki wspierające definiowanie szans rozwojowych		30-40 min
Prośba o wskazanie (bazując na doświadczeniu) dobrych praktyk działań wspierających procesy innowacyjne / postawy proinnowacyjne w firmie na etapie definiowania szans rozwojowych (prośba o zejście na poziom konkretnych technik i metod – <u>nie teoria</u>). Prośba o wskazanie: <ul style="list-style-type: none"> • dlaczego akurat te uznane zostały za dobre praktyki • wskazanie kryteriów sukcesu 		
IV. Techniki ułatwiające generowanie pomysłów		40 min
Wyobraźcie teraz sobie Państwo, że każdy z Was ma „wolną rękę” w zakresie podejmowania nowych działań z zakresu wspierania innowacji i postaw przedsiębiorczych w firmie, czyli takich które nie są dotychczas realizowane w ramach prowadzonych działań. Spróbujcie odpowiedzieć na pytania: <ul style="list-style-type: none"> • jakie techniki Państwo wykorzystują? • Jaka będzie grupa docelowa działań (dla kogo?) • jakie formy działania będą konieczne? (jak) • jaki charakter będą miały działania (w jaki sposób?) 		
V. Techniki służące projektowaniu rozwiązań		40 min
Zapytać o kwestie związane z: <ul style="list-style-type: none"> • jakie techniki projektowania rozwiązań Państwo wykorzystują? • kto będzie zaangażowany w realizację tych działań? • jakie formy działania będą konieczne? (jak) • jaki charakter będą miały działania (w jaki sposób?) 		
VI. Techniki ułatwiające wdrażanie innowacji		40 min
Zapytać o kwestie związane z: <ul style="list-style-type: none"> • jakie techniki wdrażania innowacji Państwo wykorzystują? • kto będzie zaangażowany w realizację tych działań? • jakie formy działania będą konieczne? (jak) • jaki charakter będą miały działania (w jaki sposób?) 		
VII. PODSUMOWANIE		10 min
Podsumowanie najważniejszych wniosków płynących ze spotkania, przedstawienie dalszych kroków związanych z prowadzonymi działaniami		
dziękujemy & zakończenie		

Struktura przykładowego studium przypadku (case study)

1. Krótki opis firmy

Opisujemy rynek na jakim działa firma, główny przedmiot działalności, główny rynek, na który firma kieruje swoją ofertę (lokalny, regionalny, kraj, Europa, świat). Dodatkowo liczbę zatrudnionych osób oraz ewentualnie wielkość przychodów (jeśli beneficjenci zgodzą się ujawnić takie dane).

2. Opis branży w której działa firma

Krótką charakterystykę branży i konkurencji. Liczba podmiotów na rynku regionalnym i krajowym, ewentualnie na rynku światowym, jeżeli firma w taki sposób się pozycjonuje. W miarę możliwości wskazujemy nasycenie rynku. Jeśli firma należy do branży naukochołnej wskazujemy to w tym miejscu.

3. Opis działalności eksportowej/importowej

Jeśli firma prowadzi działalność zagraniczną dokonujemy krótkiej charakterystyki tej działalności. Zwracamy uwagę na to czy firma funkcjonuje na rynkach zagranicznych od dawna, czy jest to nowa aktywność dla firmy. Opisujemy genezę działalności eksportowej/importowej.

4. Charakterystyka innowacyjności firmy

Próbujemy ocenić innowacyjność firmy poprzez liczbę wdrożonych innowacji w ostatnich trzech latach, wielkość przychodów z produktów/usług innowacyjnych. Opisujemy doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych oraz doświadczenia związane z ochroną własności intelektualnej w firmie.

5. Potencjał naukowo-badawczy firmy, w tym działalność B+R

Najważniejszą informacją jest tutaj zatrudnienie w działalności B+R lub w działalności związanej z innowacjami (znaczna część tych firm nie będzie miała wyodrębnionych komórek B+R). Przedstawiamy informację o nakładach na działalność B+R (jeśli jest).

6. Współpraca w łańcuchu wartości (klienci i dostawcy – rodzaje podmiotów)

Charakteryzujemy tutaj najważniejszych partnerów z łańcucha wartości dodanej firmy. Najważniejsi klienci i dostawcy – rodzaje podmiotów oraz ich wielkość.

7. Partnerzy firmy z sektora prywatnego

Liczba partnerów, przedmiot i zakres współpracy. Jeśli przedmiotem współpracy były wspólne projekty pod uwagę bierzemy zakres udziału firmy w tych projektach. Jeśli przedmiotem jest współpraca w innym charakterze opisujemy to. Pod uwagę bierzemy ostatnie 5 lat.

8. Partnerzy firmy z sektora publicznego

Liczba partnerów, przedmiot i zakres współpracy. Jeśli przedmiotem współpracy były wspólne projekty pod uwagę bierzemy zakres udziału firmy w tych projektach. Jeśli przedmiotem jest współpraca w innym charakterze opisujemy to. Pod uwagę bierzemy ostatnie 5 lat.

9. Partnerzy zagraniczni

Jeśli firma posiada partnerów zagranicznych (nie kooperantów) opisujemy liczbę współpracujących podmiotów i ich lokalizację oraz zakres współpracy. Staramy się opisać genezę współpracy.

10. Uczestnictwo w stowarzyszeniach branżowych, platformach, klastrach, itp.

Identyfikujemy tutaj wszystkie stowarzyszenia, platformy, klastry i inne formy zrzeszenia, w których uczestniczy podmiot. Jeśli w którymś z tych zrzeszeń firma odgrywa wiodącą rolę opisujemy to, wskazując jednocześnie charakter zrzeszenia.

11. Innowacyjność wdrażanych projektów

Opisujemy innowacyjność projektów – źródło oraz charakter innowacji jeśli przedmiotem projektu jest innowacja (produktowa, procesowa, organizacyjna, marketingowa) lub charakter adaptacji, jeśli przedmiotem projektu nie jest innowacja. Jeśli przedmiotem jest ulepszenie istniejącego rozwiązania, wskazujemy źródło adaptacji i pomysłu na projekt. Zwracamy uwagę na to czy projekt należy do dziedziny wysokich technologii.

12. Potrzeby firmy w zakresie działalności innowacyjnej

Wskazujemy potrzeby firmy w zakresie działalności innowacyjnej, w tym zwracamy uwagę na potrzeby finansowe, kadrowe i infrastrukturalne. Staramy się dopytać o wielkość potrzebnych środków i przedmiot potencjalnej interwencji (ile i na co zostałyby przeznaczone środki).

6.4 Bibliografia

1. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996.
2. Berg P., Slimaeki M., Yrjoeloe H., *Understanding User driven Innovation: Northern Dimension Learning Forum on User-Driven Innovation (NDLF-UDI)*, Copenhagen 2006.
3. Best J., *How Second Life Changes Customer Service: the virtual world could become the first point of contact between companies and customers and could transform the whole experience*, "BusinessWeek" 10.04.2007.
4. *Big Blue Brainstorm: IBM is putting some 100 000 heads together for an online Innovation Jam*, "BusinessWeek" 7.08.2006.
5. Boutin P., *Crowdsourcing: Consumers as Creators*, "BusinessWeek", 13.07.2006.
6. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
7. Brown T., *Design Thinking*, "Harvard Business Press" 2008.
8. Burzyński W., *User-Driven Innovation (UDI)*, Prezentacja na II Konferencji Naukowej Międzyregionalnej pt. Monitoring i ewaluacja Regionalnej Strategii Innowacji, Lublin 29 – 30 listopada 2007.
9. *Can regulation unleash the power of innovation?* "Euroabstracts: Regulation and Innovation" vol. 42-2/2004.
10. Cheal D., *The Gift Economy*, Routledge, New York, 1988
11. Chesbrough H., *Open Innovation. The new Imperative for creating and profiting from technology*, "Harvard Business School Press" 2001.
12. Chesbrough H., Garman A., *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, "Harvard Business Review Polska", Listopad 2010.
13. Christensen C., *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010.
14. Christensen C., *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, "Harvard Business School Press", 1997.
15. Christensen C., Reynor M., *Innowacje napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008.
16. Cooper R., *Generating Breakthrough New Product Ideas*, Product Development Institute 2007.
17. *Creating an Innovative Europe: report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho*, European Communities 2006.
18. Davenport T., Klahr P., *Managing customer knowledge*, "California Management Review" no 3 (40) 1998.
19. Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Praktyki innowacyjne polskich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
20. Dejnak A., *Internetowa komunikacja z klientem*, „e-marketing” Nr 20.11.2007.
21. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Warszawa 2010.
22. Drucker P.F., *On the Profession of Management*, "Harvard Business School Press", Boston, 1998.
23. Drucker P.F., *Innowacja i Przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.

24. Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, [w:] *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Janusz W. (red.), Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2002.
25. Drucker P.F.: *They are Not Employees, They are People*, "Harvard Business Review" no. 2 2002.
26. Eurostat, *Science, technology and innovation in Europe*, 2009.
27. Fauchart E., Hippel E. *Norms-based intellectual property systems: the case of French chefs*, "MIT Sloan School of Management Working Paper" no.4576-06, January 2006.
28. Gibbert M., Leibold M., Probst G., *Five styles of Customer Knowledge Management and how smart companies put them into action*, "European Management Journal" no. 5 (20) 2002.
29. Gibson R., Skarzynski P., *Innovation to the core*, "Harvard Business Press" 2008.
30. Giesler M., *Consumer Gift Systems*, Journal of Consumer Research, Vol. 33, September 2006.
31. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
32. Grudzewski W.M., Hajduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
33. Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Warszawa 2010.
34. Herstatt C., Hippel E., *From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: a Case Study in a "Low Tech Field"*, "Journal of Product Innovation Management" no. 9, 1992.
35. Hippel E., Tyre M., *How "Learning by Doing" is Done: Problem Identification in Novel Process Equipment*, "Research Policy", January 1995.
36. Hippel E., *Economics of Product Development by Users: Impact of "Sticky" Local Information*, "Management Science" vol. 44, no. 5, May 1998.
37. Hippel E., *Horizontal innovation networks – by and for users*, "MIT Sloan School of Management Working Paper" no. 4366-92, June 2002.
38. Hippel E., *"Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation*, "Management Science" vol. 40, no. 4, April 1994.
39. Hippel E., *Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading*, "Research Policy" vol. 16, March 1986.
40. Hippel E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, Massachusetts 2006.
41. Hippel E., *Has a Customer Already Developed Your Next Product?* "Sloan Management Review" no.18, 1976.
42. Hippel E., *Perspective: User Toolkits for Innovation*, "Journal of Product Innovation Management" vol.18, July 2001.
43. Hippel E., *The sources of Innovation*. New York, Oxford University Press 1988.
44. Hippel E., *Breakthroughs to Order at 3M*, "MIT Sloan School of Management", 29.09.2007.
45. Hippel E., Thomke S., *Customer as Innovators, A New Way to Create Value*, "Harvard Business Review", Nr 4. 2002.
46. Hippel E., Thomke S., Sonnack M., *Przełomowe innowacje w korporacji 3M*, "Harvard Business Review", Październik 1999.
47. Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2009.
48. Hofmokl J., Tarkowski A, Bednarek-Michalska B., Siewicz K., Szprot J., *Przewodnik po otwartej nauce*, ICM UW, Warszawa, 2009.

49. Houston L., Sakkab N., *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*, "Harvard Business Review" vol. 84, no. 3, 2006.
50. *Innowacyjność 2010. Raport o stanie innowacji w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.
51. *In Search of Best Nordic Practice: a Case Study on How to Adjust to Globalization*, The Confederation of Danish Industries, The Confederation of Finnish Industries, The Confederation of Swedish Industries, The Confederation of Norwegian Industries, The Confederation of Icelandic Industries. August 2006.
52. *Innovation tomorrow: Innovation Policy study*, Survey commissioned by DG Enterprise, Innovation Directorate EU report no 17502, Official publication Office of the EC. 2002.
53. *Joining Forces in a World of Open Innovation: Guidelines for Collaborative Research and Knowledge Transfer between Science and Industry, The Responsible Partnering version 1.1.*, 2009.
54. Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
55. Kane G., Fichman G., Gallagher J., Glaser J., *Budowanie społeczności*, "Harvard Business Review", Styczeń 2010.
56. Karcz K., *Proces dyfuzji innowacji podejście marketingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.
57. Kerzner H., *Advanced Project Management: edycja polska*, Wydawnictwo HELKON 2005.
58. Kędzior Z., *Badania rynku. Metody zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
59. Kim Chan W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
60. Kim Ch., Mauborgne R., *Tworzenie nowych przestrzeni rynkowych*, "Harvard Business Review", Luty 1999.
61. Kłosiewicz-Górecka U., Słomińska B., *Informacja w budowaniu pozycji rynkowej małej i średniej firmy*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2005.
62. Kłosiewicz Górecka U., (red.) *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007.
63. *Know: Konsument w mediach społecznościowych*, Raport Euro RSCG Worldwide, edycja polska, wydanie 2, Warszawa 2010.
64. Kordziński J., *Między jakością i ilością*, "Edukacja i dialog" nr 9 (92) 1997.
65. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
66. Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.
67. Le Corre A., Mischke G., *The Innovation Game*, Wydawnictwo Springer 2005.
68. Lakhani K., Hippel E., *Executive Summary How Open Source software works: "Free" user-to-user assistance*, "MIT Sloan School of Management Working Paper" no. 4117, May 2000.
69. Lockwood T., *Design Thinking, Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, New York 2010.
70. Lubina E., *Internetowe społeczności edukacyjne - tworzenie i dynamika rozwoju*, E-mentor nr 3 (25) / 2008.
71. Łobejko S., *Innowacje otwarte źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Nowacki R., Staniewski M., *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2010.

72. Martin R., *The design of business*, "Harvard Business Press" 2009.
73. Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
74. Miller K., *Crowdsourcing Customer Service: Get Satisfaction's site lets users interact with—and help—multiple companies*, "BusinessWeek" 10.08.2007.
75. Nordic Council of Ministers, *Understanding User-Driven Innovation*, NORDEN, Copenhagen 2006.
76. Nordic Innovation Centre, *User-Driven Innovation. Context and Cases in the Nordic Region*, 2008.
77. Nowacki R., Staniewski M., *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2010.
78. Nowak-Far A., *Globalna konkurencja: strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
79. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
80. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
81. Ostrowska A., *Personalizacja produktów – wymiar współczesnych innowacji*, 6.05.2011, www.pi.gov.pl.
82. Ostrowska A., *Innowacje przełomowe*, 25.07.2011, www.pi.gov.pl Rosted J., *User-Driven innovation. Results and recommendations*, FORA, Copenhagen, 2005.
83. Pander W., Stawicki M., *Metody ewaluacji i kierunki wspierania innowacyjności ze środków UE*, Warszawa 2010.
84. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Innowacyjność 2010. Raport o stanie innowacji w Polsce*, Warszawa 2010.
85. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD&EUROSTAT, Wydanie Trzecie, Paryż 2005.
86. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa-Łódź, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.
87. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami: globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, Warszawa-Łódź, Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.
88. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *The New Age of Innovation*, 2008.
89. Ramaswamy V., Gouillart F., *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, 2010.
90. Raport KNOW: *Konsument w mediach społecznościowych*, Euro RSCG, 2010.
91. Rasmussen O.L., *User driven innovation – a Danish perspective, Understanding User driven Innovation: Northern Dimension Learning Forum on User-Driven Innovation (NDLF-UDI)*. Copenhagen 22-23.03.2006.
92. *Redefining customer value. Corporate strategie sfor the social web*, Economist Intelligence Unit na zlecenie SAS 2011.
93. Riggs W., Hippel E., *Incentives to innovate and the sources of innovation: the case of scientific instruments*, "MIT Sloan School of Management Working Paper" no. 4117, May 2000.
94. Rudolf T., Fuchs K., Kossut N., Workiewicz M., Wróblewski J., *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności*, "e-mentor" nr 5(17)/2006.

95. Rudolf T., Rudzka M., *Wiedza spoza firmy: jak włączyć klientów, partnerów i dostawców w proces innowacji?* „e-mentor” nr 2 2005.
96. Rycharska M., Kuczwalwski R., Stokalski B., Ozimek W., *Gra o klienta czy gra z klientem? Nowa generacja usług elektronicznych*, w: *Gotowi na innowacje*, Infovide-Matrix, Warszawa, 2011
97. Rządca R., *Organizacje badawczo-rozwojowe i ich otoczenie – przykład SAIT*, „Master of Business Administration”, Akademia Leona Koźmińskiego, nr 1(102), Warszawa, 2010.
98. Rzeczowska M., *Umacnianie pozycji konkurencyjnej firmy poprzez zarządzanie aktywami niematerialnymi*, „CEO – Magazyn Top Menedżerów” 1.12.2005.
99. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
100. Scott D.M., *Nowe zasady marketingu i PR. Jak korzystać z komunikatów informacyjnych, blogów, podcastingu, marketingu wirusowego oraz mediów internetowych w celu bezpośredniego dotarcia do nabywcy*, Warszawa 2009.
101. Silverstein D., Samuel P., DeCarlo N., *The innovator's toolkit*, Wiley, New Jersey 2009.
102. Sobel A., *All for One, 10 Strategies for Building Trusted Client Partnership*, New Jersey 2009.
103. Sosnowska A. (red), *Zarządzanie nowym produktem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
104. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
105. Szczepaniec M., *Informacja rynkowa a sukces ekonomiczny firmy*, „Marketing i Rynek” nr 2, 2000.
106. Thomke S., *Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation*, „Harvard Business Review” January 2001.
107. Thomke S., Hippel E., *Klienci w roli innowatorów*, „Harvard Business Review Polska”, Nr 06/2004.
108. Toffler A., *Trzecia fala*, Warszawa 1997.
109. Tyre M., Hippel E., *The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations*, „Organization Science” vol. 8, no. 1, January – February 1997.
110. Ulwick A., *What customers want*, McGraw Hill 2005.
111. Ulwick A.W., *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Kraków 2009.
112. *Understanding User driven Innovation: Northern Dimension Learning Forum on User-Driven Innovation (NDLF-UDI)*, Copenhagen 22-23.03.2006.
113. Warzybok B., Górzyński M., Pander W., *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, Ministerstwo Gospodarki 2008.
114. Wheeler J., *Moc innowacyjnego myślenia*. Białystok, Wydawnictwo AMBER 1997.
115. Wziętek-Kubiak A., *Bariery innowacyjności polskich firm*, CASE 2011.
116. Zupok S., *Ewolucja poglądów na źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2(11), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
117. *Zyskowe doświadczenia klientów*, Harvard Business Review, Kwiecień 2011.
118. Żółcińska W., *Nieoceniony kreatywny klient: jak i czemu mądre firmy wykorzystują kreatywność swoich konsumentów? – zastanawiają się publicyści The Economist*. „CEO – Magazyn Top Menedżerów” 15.03.2005.

6.5 Strony www:

1. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1570814>
2. <http://the56group.typepad.com/>
3. [http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(web_application_hybrid\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_(web_application_hybrid))
4. <http://www.brzoskowski.pl/2010/08/crowdsourcing/>
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Custom_Made
6. <http://www.egospodarka.pl/54820,Sieci-spoecznościowe-w-służbie-biznesu,2,39,1.html>
7. <http://launching.blox.pl/2009/12/Czym-sa-Social-Media-Era-Social-Media.html>
8. <http://encyklopedia.blogspot.com>
9. <http://www.pro-design.com.pl>
10. <http://www.wsnhid.pl/design-management-dm-799/co-to-jest-design-thinking.html>
11. http://pl.wikipedia.org/wiki/Forum_dyskusyjne
12. <http://www.bankpomyslow.bzwbk.pl>
13. <http://netguru.pl/>
14. http://www.one2tribe.pl/pl/index.php/produkcje/advergaming/mobilny_bank.html
15. <http://www.facebook.com/SolanoEyewear#!/SolanoEyewear?sk=info> http://targetmarketing.pl/marketing_news/Internetowa_przymierzalnia_okularow_juz_dziala.php
16. <http://laurencoster.com/>
17. http://www.goodonepr.pl/biuro_prasowe-laurencoster-155.html
18. <http://www.newsline.pl/praktykapublicrelations/studiaprzypradkow/art58,personalizacja-rozszerzona-laurens-coster-dla-magazyynu-brief.html>
19. <http://media2.pl/reklama-pr/86906-Komunikacja-spersonalizowana-przynosi-efekty.html>
20. <http://www.314t.com/case-studies>
21. <http://www.komputerswiat.pl/jak-to-dziala/2011/06/wszystko-o-kodach-qr.aspx>
22. <http://starbucks.pl>
23. http://www.customerthink.com/article/how_understanding_customer_jobs_turns_crowdsourcing_into_smartsourcing
24. http://www.customerthink.com/article/how_understanding_customer_jobs_turns_crowdsourcing_into_smartsourcing
25. <http://www.hcseurope.pl/www/news.nsf/LookupTitlePages2/kimberly-clark>
26. <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/chusteczki-velvet-zmieniaja-nazwe-na-kee-nex>
27. http://www.hurtidetal.pl/article/art_id,5331-96/nowy-konkurs-konsumencki-marki-velvet/
28. <http://www.uwolnijemocje.com.pl>
29. <http://smaker.pl/smaczki/news/ruszyla-wielka-akcja-poszukiwania-smaku-chipsow-ktore,1541064>
30. www.netflix.com
31. <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/zamiast-brylantow,20126,2>
32. <http://www.ofeminin.pl/kariera/magdalena-mousson-lestang-bransoletki-lilou-magdalena-mousson-lestang-d15493x43259.html>

33. <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/zamiast-brylantow,20126,2>
34. http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,9862734,Polki_chca_wesolych_butow.html
35. <http://www.fpięc.pl/post/2011/12/28/spersonalizowanebuty>
36. <http://www.secondlife.com>
37. <http://www.webout.eu>
38. <http://www.facebook.com>
39. <http://www.nk.pl>
40. <http://www.goldenline.pl>
41. <http://twitter.com>
42. http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=1807116&trk=anet_ug_hm
43. <http://www.boardofinnovation.com>
44. <http://www.lulu.com/>
45. <http://www.upload.com/>
46. <http://www.ecouterre.com/upload-uses-your-webcam-to-help-you-buy-clothes-that-actually-fit/>
47. <http://pinkglasses.pl/2011-10-31-17-39-41/item/46-wirtualneprzymierzalnie>

4. Które kanały marketingowe wykorzystujesz do pozyskiwania wiedzy z otoczenia?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. W jaki sposób pozyskujesz nowe pomysły na rozwój?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Angażowanie pracowników w proces tworzenia nowych produktów lub usług jest podstawą innowacji popytowych. W jaki sposób angażuje się pracowników do tworzenia innowacji w Twojej firmie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Opisz sposób, w jaki wykorzystujesz media społecznościowe do utrzymywania relacji ze swoimi klientami i potencjalnymi klientami.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Jeśli wykorzystujesz media społecznościowe to czy angażujesz swoją społeczność do generowania pomysłów na nowe produkty lub usługi? Jeśli tak, to w jaki sposób?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. Opisz sposób w jaki wykorzystuje się media społecznościowe w Twojej firmie do budowania społeczności wokół marki?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. Jakiego typu badania ilościowe realizowała firma ostatnio wśród klientów? Czy zdobytą wiedzę można wykorzystać do wspierania powstawania nowych produktów?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. Jakiego typu badania jakościowe realizowała firma wśród swoich klientów? Czy zdobytą w ten sposób wiedzę można wykorzystać do wspierania powstawania nowych produktów?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. Obserwacja klientów jest jedną z metod pozyskiwania wiedzy odnośnie ich doświadczeń, potrzeb, itd. Zastanów się gdzie i w jakich okolicznościach możesz obserwować swoich klientów?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 80 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: www.ksu.parp.gov.pl. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
 tel.: + 48 22 432 80 80
 faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93
 0 801 332 202
info@parp.gov.pl
 ISBN 978-83-7585-170-0