Rozdział i.

Popytowe podejście do innowacji (*user-driven innovation*) jako czynnik sukcesu w korzystaniu z funduszy unijnych

Wojciech Burzyński[1]

Streszczenie

Celem rozważań jest scharakteryzowanie współczesnej tendencji w kreowaniu innowacji – określanej jako demokratyzacja działalności innowacyjnej - oraz wskazanie zakresu i korzyści z angażowania użytkowników w powstawanie innowacji.

Efektem rozważań jest identyfikacja potrzeb włączenia UDI (*user-driven innovation)* w proces korzystania z funduszy unijnych oraz wnioski dotyczące kryteriów oceny projektów w ramach poszczególnych programów.

Wstęp

Rozważania w tym rozdziale są próbą łączenia wiedzy o współczesnych tendencjach w procesach innowacyjnych, technologiach zarządzania, rozwoju gospodarki i funkcjach Internetu oraz zamówieniach publicznych. Istotny jest także kontekst rozważań, mianowicie zaproszenie Polski do udziału w pracach grupy roboczej - *Northern Dimension Learning Forum on User Driven Innovation (NDLF-UDI)* w ramach projektu *„Proposed Joint Programme in Support of User Driven Innovation"* (Aneks I), jak również przygotowanie w Ministerstwie

[1] Dr Wojciech Burzyński, Instytut Badań Rynku, Konsumcji i Koniunktur, Warszawa. Autor dziękuje mgr inż. Romanie Turewicz, Firma Doradcza CENTROM, za konsultację merytoryczną.

Gospodarki projektu nowego podejścia do zamówień publicznych. *Nowe*…(2007).

Współczesne tendencje w kreowaniu innowacji przejawiają się przede wszystkim w ewolucji systemów zarządzania organizacjami gospodarczymi oraz rozwoju i upowszechnianiu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

Tendencja do zwiększania się znaczenia procesu określanego jako popytowe podejście do innowacji znajduje wyraz już nie tylko w działalności przedsiębiorstw, ale także w dziedzinie zamówień publicznych, korzystaniu funduszy unijnych.

i.1.1. *User-driven innovation (UDI)* – zakres, uwarunkowania

i.1.1.1. Zakres

Objaśnienie tego pojęcia warto rozpocząć od przeglądu zmian podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej, które bywają przedstawiane w sposób uproszczony (Tabela 1), z wyodrębnieniem motywacji *Understanding…* (2006).

Tabela 1. Ewolucja podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej

Okres	Motywacja	Przewaga	Cechy
Lata 60. I 70.	Wytwarzać wyroby i usługi taniej	Niższe koszty	Podział pracy, MTS, produkcja masowa
Lata 80. I 90.	Wytwarzać wyroby i usługi lepiej	Wyższa jakość, szybkość	„Odchudzona” produkcja i zarządzanie, *Just-In-Time*, elastyczna specjalizacja,
Okres po 2000 roku	Wytwarzać lepsze wyroby i usługi	Estetyka, autentyczność	Wyrafinowane projektowanie, innowacje, wyjątkowość/unikalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Understanding…* (2006).

Zmiany takie związane są z rosnącym znaczeniem niematerialnych czynników rozwoju. Przytoczone zestawienie należy jednak uzupełnić w części „po 2000 roku” przynajmniej o motywacje ochrony środowiska, przewagę wynikającą z rozwoju zrównoważonego oraz cechę obniżania antropopresji. Janikowski (2004).

Do charakterystycznych cech ewolucji podstawowych źródeł przewag konkurencyjnych (Tablica 1) należy komputerowe przetwarzanie danych, a z cza-

sem – pojawienie się Internetu.[2] Należy zauważyć, że takie możliwości będą nieustannie rozszerzać się, a korzystanie z nich to **dostarczanie klientom dokładnie tego, czego chcą** a nawet umożliwienie im projektowania wg indywidualnych wymagań i korzystania z wymiany pomysłów.

Wśród sił napędowych innowacji wymienia się dążenie do obniżania kosztów i cen, zwiększanie nakładów na prace badawcze i technologie połączone z intensywnym korzystaniem z wiedzy, a także powiązania pomiędzy sferą nauki a przemysłem oraz komercjalizację wyników badań. *Understanding…* (2006). Wskazuje się również nieadekwatność tych sił, o ile ich działanie nie jest poprzedzane przewidywaniem **potrzeb użytkownika / konsumenta**. Oznacza to koncentrowanie uwagi na: lepszym zrozumieniu i zaspokajaniu wyrażanych i ukrytych potrzeb, strategicznym znaczeniu procesu projektowania oraz komercjalizacji rozwiązań opracowanych przez użytkowników (Tabela 2).

Tabela 2. Orientacja przedsiębiorstwa na rynek - porównanie koncepcji

Koncepcja sprzedaży	Koncepcja marketingowa
PRODUKCJA *a następnie* poszukiwanie nabywcy / użytkownika	Odkrywanie, zrozumienie oraz przewidywanie potrzeb nabywcy/ użytkownika, *a następnie* **PRODUKCJA**

Źródło: Burzyński (2007).

W tym kontekście znamienna jest niedawna wypowiedź reprezentanta ścisłego kierownictwa jednej z korporacji ponadnarodowych, który stwierdził: *Powróciliśmy do koncentrowania uwagi na użytkowniku, czyli raczej zamiast sprzedawać to, co wyprodukujemy, będziemy produkować to, co można sprzedać; to istotna różnica. Understanding…* (2006). Wypowiedź taka jest charakterystyczna dla meandrów ewolucji poglądów na znaczenie innowacji dla zdolności konkurencyjnej, albowiem założenia koncepcji marketingowej skrystalizowały się już w połowie lat 50. Kotler (1994).

W nowym podejściu do innowacji płynącej od użytkownika wyróżnia się dwa nurty (Tabela 3). Pierwszy – to metoda „głosu masowego nabywcy" i tej właśnie odpowiada podejście dotychczasowe, w którym cały ciężar innowacji

[2]"Np. "odchudzona" produkcja i zarządzanie *(lean manufacturing and management)* daje możliwości produkowania coraz więcej wykorzystując coraz mniej - mniej ludzkiego wysiłku, urządzeń, czasu i miejsca. Womack J.P., Jones D.J., Roos D. (1991).

ponosi organizacja / przedsiębiorstwo, a nabywca jest opiniodawcą. Drugi – to koncepcja „wiodącego prym użytkownika”, według której rola użytkownika nie ogranicza się do zgłaszania opinii na temat projektów wykonanych przez specjalistów działających w firmie lecz ewoluuje w kierunku rozwijania własnych pomysłów innowacji samodzielnie lub we współpracy z organizacją. *Zwiększanie*… (2007).

Tabela 3. Cel i miejsce powstawania *user-driven innovation* (UDI)

Cel i miejsce UDI	**Metoda “głosu masowego nabywcy”**	**Metoda „wiodącego prym użytkownika”**
Cel procesu innowacji	Identyfikacja potrzeb i oczekiwań użytkowników	Identyfikacja rozwiązań
Miejsce powstawania innowacji	Wewnątrz organizacji, często ze wsparciem zewnętrznym	Na zewnątrz organizacji

Źródło: Burzyński (2007).

i.1.1.2. Uwarunkowania

Przyszłe rozwiązania będą holistyczne, identyfikujące różnorodne powiązania pomiędzy nowymi podejściami do indywidualizacji oferty, reakcjami klientów, logistyką i opieką techniczną. Rozwiązanie takie jest określane jako system innowacji współtworzonych przez użytkowników (UDI). Sá da Costa J. (2005).

*U**ser-driven innovation*** **(UDI)** jest jednym z terminów, których dosłowne przetłumaczenie może tylko częściowo oddać ich istotę. *S*potykane są różne określenia, jak: popytowe podejście do innowacji, innowacje płynące od użytkownika, innowacje współtworzone przez użytkownika. Z tego powodu przytoczonych zostało kilka terminów, które objaśniają uwarunkowania, motywy i formy funkcjonowania współczesnych użytkowników w sferze innowacji:

- ***lead users*** – użytkownicy wiodący - osoby fizyczne lub organizacje wyróżniające się spośród większości użytkowników pod względem relacji do ważnych tendencji na rynkach i oczekujący względnie wysokich korzyści za swe pomysły/rozwiązania,
- ***user-generated content*** - wyrób/usługa, które internauci wytwarzają za darmo[3],

[3] Niematerialna praca, często darmowa, staje się istotnym elementem współczesnej gospodarki**.** To nie ruch *Open Source* wprowadza nową jakość do środowiska produkcji, lecz listy mailingowe i forum internetowe. Terranova (2004).

- ***innovation communities*** – wspólnoty innowacyjnych użytkowników - forma bezpośredniej, nieformalnej współpracy, która wprawdzie pojawiła się przed rozpowszechnieniem się Internetu, ale współcześnie dotyczy zarówno oprogramowania *(open source software)* jak też produktów materialnych.
- **interesariusz** *(ang. stakeholder)* **-** oznacza osobę bądź organizację zainteresowaną działalnością firmy i ponoszącą różnego typu ryzyko związane z tą działalnością. W przeciwieństwie do akcjonariuszy, zainteresowanych przede wszystkim zyskiem z działalności spółki, interesariusze - to grupa o wiele szersza, obejmująca m.in. pracowników, klientów, kredytodawców, dostawców, a w szerszym kontekście - społeczności lokalne. http://www.pfcg.org.pl/article
- ***democratizing innovation*** – dosłownie - demokratyzacja innowacji, tj. możliwości tworzenia wynikająca z upowszechniania dostępu do oprogramowania, podzespołów elektronicznych oraz sprzętu komputerowego i poprawy ich jakości, a także możliwości korzystania ze sprzętu i laboratoriów, np. dla testowania pomysłów. Hippel (2005).
- **użyteczność**- satysfakcja, którą użytkownik (osoba lub organizacja) uzyskuje ze spożycia dobra lub usługi lub też z udziału w pewnym rodzaju działalności. Kamerschen, McKenzie, Nardinelli (1991).
- ***crowdsourcing* - o**znacza dosłownie „czerpanie z tłumu", czyli zatrudnianie zwykłych ludzi - internautów, którzy w wolnym czasie wykonują pracę dla danej firmy. Może to być każdy, kto ma trochę wolnego czasu i lubi spędzać go w sieci; pojęcie to zostało użyte po raz pierwszy przez Jeffa Howe'a w magazynie *„Wired"* w artykule *The Rise of Crowdsourcing* w czerwcu 2006 roku. www.wired.com/.
- **prosumpcja** – proces, w którym konsument jest jednocześnie producentem usługi lub produktu[4]
- **organizacja wirtualna** – oznacza *czasową sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków.* Grudzewski. i Hejduk (2002*)*[5].

---

[4] Zjawisko prosumpcji uznawane jeszcze kilka lat temu za marginalne, ewentualnie za przejaw kontrkulturowej aktywności hakerów, skupionych w takich środowiskach jak twórcy wolnego systemu operacyjnego GNU/Linux, zmieniają dziś świat biznesu, administracji publicznej, edukacji, nauki. Żyjemy w świecie, w którym m.in. za sprawą Internetu niezadowolony, a innowacyjny i przedsiębiorczy konsument, (…) dysponuje siłą, której nie można zlekceważyć. *Crowdsourcing* http://izbieractwo.wordpress.com/ (23.07.2007).

[5] Słowo wirtualny pochodzi od łacińskiego słowa „virtus". Oznacza ono coś więcej niż pozorny, niewidoczny, wyobrażalny, wszechobecny, elektroniczny, zdygitalizowany,

- ***manufacturing*** - działalność produkcyjna, dotychczas precyzyjnie określana w badaniach statystycznych; faktyczny zakres tego pojęcia ulega zmianie, albowiem obejmuje ono nie tylko produkowanie, ale także kreowanie, dystrybucję i utylizację, jak również współpracę z użytkownikami. Sá da Costa (2005).

Z przeglądu wymienionych terminów wynikają wnioski o rosnących możliwościach powstawania i utrzymywania sieciowych relacji pomiędzy interesariuszami w społeczeństwie oraz o potencjalnie dużym znaczeniu wykorzystywania takich relacji.

i.1.1.3. Zainteresowanie innowacjami i przegląd stron internetowych

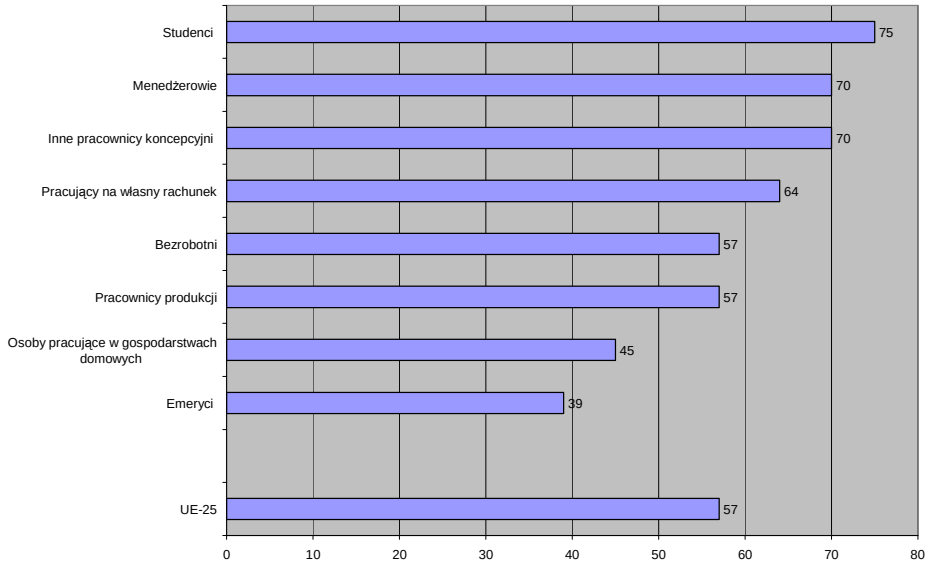
i.1.1.3.1. Zainteresowanie innowacjami

Badania nad innowacjami zazwyczaj obejmują relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, wyższymi uczelniami oraz tzw. instytucjami otoczenia biznesu. Ze względu na temat rozważań warto zwrócić uwagę na badanie, które dotyczyło poglądów na innowacje wyrażanych przez mieszkańców - bezpośrednich użytkowników innowacyjnych wyrobów oraz usług i zostało przeprowadzone w 25 krajach Unii Europejskiej. *Population…* (2005). W poszczególnych krajach po około 1000 respondentów ankiety określiło stopień swojego zainteresowania innowacjami, przy czym organizatorzy badania przez innowacyjne wyroby lub usługi rozumieli wyroby lub usługi całkowicie nowe lub ulepszone (Wykres 1).

Wykres 1. Wysokie zainteresowania innowacyjnymi wyrobami i usługami (w % ogółu ankietowanych w poszczególnych grupach w 2005 roku)

---

cyfrowy. Od łacińskiego słowa pochodzi też wirtuoz-perfekcjonista, mistrz. *Grudzewski. i Hejduk (2002)*

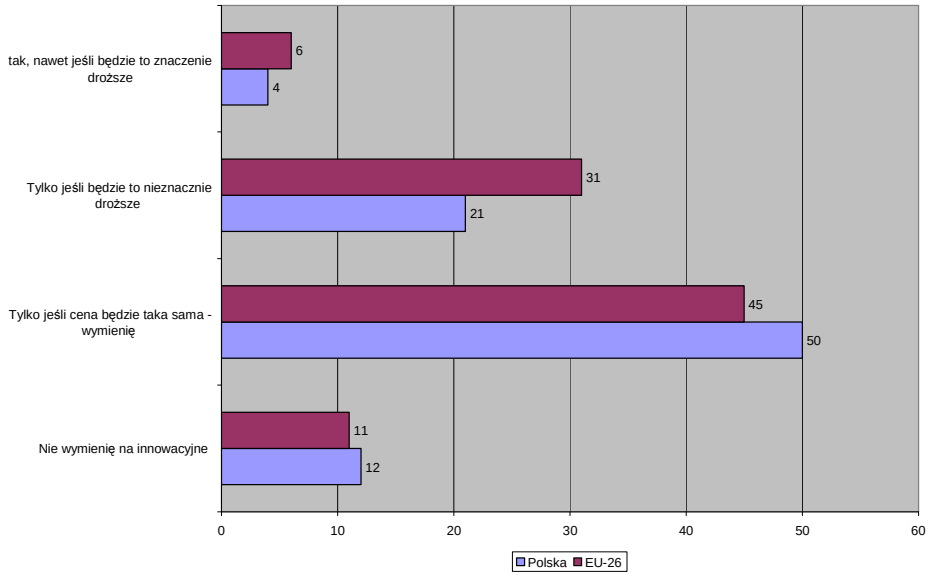


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Population…* (2005).

Tylko niewiele ponad połowę (57%) mieszkańców 25 krajów Unii Europejskiej jest w wysokim stopniu zainteresowana innowacyjnymi wyrobami lub usługami, przy czym jest to zainteresowanie określone ogólnie – jako ciekawość, a nie chęć nabycia, a więc - „niezobowiązująco". Grupą najbardziej zainteresowaną są studenci, a następnie: - menedżerowie i inni pracownicy koncepcyjni oraz osoby pracujące na własny rachunek.

W ramach tego samego badania okazało się (Wykres 2), że mieszkańcy25 krajów Unii Europejskiej łącznie, w tym – Polski, chętnie kupią innowacyjny wyrób lub usługę pod warunkiem, że cena będzie taka, jak wyrobów lub usług użytkowanych dotychczas. Znacznie mniej osób deklarowało zainteresowanie nabywaniem innowacyjnych wyrobów lub usług po cenach nieco wyższych. Tylko niewiele osób wyraziło chęć dokonania zakupu nowego lub ulepszonego wyrobu albo usługi po cenach znacznie wyższych: ta część cytowanego badania pozwala określić w przybliżeniu udział grupy użytkowników wiodących prym *(lead users)* na około 4% w Polsce i około 6% średnio w 25 krajach Unii Europejskiej w 2005 roku. **Jednakże nadal jest to tylko przesłanka, a nie potwierdzenie współuczestniczenia użytkowników w tworzeniu wyrobów i usług, albowiem w cytowanym badaniu nie pytano o to bezpośrednio.**

Wykres 2. Deklaracje chęci zamiany znanych dotychczas wyrobów lub usług na innowacyjne - nowe lub ulepszone (w % ogółu ankietowanych w 2005 r.)



Źródło: jak w Wykresie 1.

W Polsce obserwuje się przyspieszone przenikanie szeregu wzorców mocno już zakorzenionych w kulturze europejskiej i światowej, których poznanie umożliwia przedsiębiorstwom **współprace z użytkownikami**. Należy do nich w szczególności rozwój globalnych kultur konsumenckich wyróżniających się chęcią nabywania określonych kategorii produktów, jak również coraz bardziej intensywne kontaktowanie się konsumentów za pomocą Internetu.[6]

Współczesne przedsiębiorstwo zmuszone jest dokonywać identyfikacji i personifikacji swoich klientów. Stopniowo zyskuje na znaczeniu idea obliczania wskaźnika wartości klienta *(customer lifetime value)*, mierzonej prawdopodobnym okresem dokonywania zakupów oraz ich wartością. Według niektórych autorów, należy liczyć się z prezentowaniem raportów wartości klienta na giełdzie kapitałowej i odgrywaniem takiej roli, jaką obecnie odgrywa bilans. Ponadto, należy liczyć się z koniecznością poszerzenia podstaw takiego wskaźnika o informacje zwrotne dotyczącą jakości i efektów kontaktów z klientami / użytkownikami.

Konkurencja w Polsce jest jeszcze skierowana na ceny, ale już zmusza wiele firm – także małych i średnich - do wprowadzania postępu organizacyjnego i technicznego, modyfikacji strategii oraz podnoszenia efektywności stosowania

[6] Występuje też entocentryzm i domocentryzm konsumentów, jak również popieranie proekologicznych procesów produkcji, produktów w opakowaniach ulegających biodegradacji. Kłosiewicz-Górecka (2002).

narzędzi marketingowych [7]Dobre relacje z konsumentami zaczynają być postrzegane jako czynnik sukcesu i budowy przewagi konkurencyjnej firmy.

W związku z rozwojem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych[8] oraz organizacji wirtualnych[9] umiejętność ustanawiania i podtrzymywania partnerskich relacji z użytkownikami staje się podstawowym czynnikiem sukcesu w budowaniu zdolności konkurencyjnej i pozycji rynkowej.

Już nie wystarcza stosowanie systemów informatycznych i programów komputerowych nowych generacji, które w połączeniu z nowymi technologiami komunikacji tworzą szerokie możliwości zarządzania relacjami z klientem typu *consumer relations management* (CRM). Istnieje pilna potrzeba rozbudowy programów lojalnościowych i partnerskich, dzięki którym użytkownik byłby znaczącym interesariuszem organizacji zainteresowanej innowacjami z rynku oraz zaspokajaniem także potrzeby współuczestniczenia przez użytkownika w tworzeniu produktów.

i.1.1.3.2. Przegląd stron internetowych

Z przeglądu zawartości wybranych internetowych stron organizacji gospodarczych działających w Polsce wynika, że:

- w deklaracjach misji tych organizacji rzadko zapisana jest współpraca z użytkownikami,
- najbardziej popularną formą kontaktów z użytkownikami jest forum, organizowanie konferencji, seminariów dla klientów lub strefy klienta, w tym - in-

---

[7] Wyniki badań przeprowadzonych przez M.Bakera i S.Harta z *University of Strathclyde* wskazują, że firmy, które osiągnęły sukces rynkowy wyróżniają się na tle pozostałych firm pod względem gromadzenia i wykorzystania informacji rynkowych. Szczepaniec (2000).

[8] Najchętniej komunikujemy się drogą telefoniczną, coraz częściej przez Internet. Po USA i Chinach Polska jest trzecim w kolejności krajem, w którym szybko rozwija się rynek VoIP, czyli rozmowy telefonicznych przez Internet. Coraz częściej staje się on narzędziem przedsiębiorców. Historia Skype'a i systemów VoIP nie jest długa, gdyż Skype został założony w 2002 roku, ale komunikator ten pozwolił na wykonywanie nieograniczonej ilości darmowych rozmów i zapoczątkował budowanie społeczności swoich użytkowników. Jak podaje Molga (2007), populacja ta liczy 67 milionów obywateli w 225 krajach, a jego społeczność powiększa się o 185 tys. użytkowników dziennie.

[9] Jedno z określeń orgranizacji wirutalnej to czasowa sieć przedsiębiorstw – dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów, połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków. Grudzewski i Hejduk (2002).

dywidualne strony klientów (np. ComArch – Systemy Informatyczne, www.comarch.pl/),

- szeroki zakres i formy współpracy z użytkownikami są charakterystyczne dla firm sektora technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, w tym - projektujących oprogramowanie komputerowe. Nierzadko można znaleźć apel taki, jak na stronie internetowej programu SMART: *Głos klientów jest kluczowy w rozwoju pakietu Smart. Autorzy pakietu wręcz zachęcają obecnych klientów do zgłaszania propozycji rozwoju, aby maksymalnie dostosować narzędzie do ich potrzeb* (http://oprogramowanie-smart.pl/),
- dla stron internetowych administracji publicznej (państwowej i samorządowej) standardem jest oferta przyjmowania informacji zwrotnej od użytkowników usług, wynikająca z wdrażania idei oraz praktyki e-administracji.

Na użytkownika jako ważne ogniwo w działalności innowacyjnej i procesie decyzyjnym wskazuje na swej stronie internetowej ASM Centrum Badań i Analiz Rynku. Wyniki badań przeprowadzonych przez ASM wskazują wykonawców jako istotne źródło informacji o materiałach budowlanych. Opinie czy zalecenia przedstawicieli firm wykonawczych mają znaczący wpływ na efekty procesu decyzyjnego inwestorów indywidualnych oraz instytucjonalnych.

ABB Poland - producent aparatury rozdzielczej wysokich, średnich i niskich napięć, transformatorów rozdzielczych mocy oraz stacji i systemów elektroenergetycznych - gromadzi informacje poprzez organizowanie konkursów z wysokimi nagrodami:

- **„O nagrodę ABB”** - obejmujący innowacyjne, oryginalne i obronione prace magisterskie, inżynierskie oraz doktorskie, napisane w języku polskim lub angielskim, z dziedzin związanych z działalnością firmy ABB;
- „**ABB IT Challenge”** - obejmujący obronione prace dotyczące nowych technologii informatycznych.

Wymienione firmy zajęły pierwsze i drugie miejsce na liście *„500 najbardziej Innowacyjnych Przedsiębiorstw w Polsce w 2006 roku”*. Baczko (2007).

i.1.2. UDI w procesie korzystania z funduszy unijnych – uwarunkowania, czynniki sukcesu, znaczenie

i.1.2.1. Uwarunkowania

Jednym ze szczególnie ważnych instrumentów polityki innowacyjnej jest odpowiednie wykorzystanie systemu zamówień publicznych do promowania rozwiązań innowacyjnych, co ma wpływ na innowacje w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Zamówienia publiczne mogą być jednym z elementów polityki interwencyjnej państwa mającej na celu m.in. optymalne wykorzystanie czynni-

ków produkcji i niwelowania tzw. niedoskonałości rynku *(market failure)*. Według Ministerstwa Gospodarki, rynek zamówień publicznych w Polsce osiągnął rozmiary gwarantujące istotny wpływ m.in. na zakres innowacji w gospodarce wskutek zamawiania produktów, zlecaniu wyrobów i usług o odpowiednich parametrach technicznych czy funkcjonalnych. Nowe … (2007).

Nowe podejście do zamówień publicznych jest kreowane w Ministerstwie Gospodarki, a do tego właśnie Urzędu kierowane są inicjatywy krajów skandynawskich (Aneks I), dotyczące tendencji budowania przewag konkurencyjnych opartych na bardziej popytowym podejściu do innowacji, tj. zorientowanych na rozwój podejścia pro-konsumenckiego. W praktyce podejście takie oznacza demokratyzację innowacji i działań w sferze kapitału społecznego.

Innym przykładem inicjatyw europejskich w zakresie partnerskiej współpracy z użytkownikami jest program ESPON. [10]W 2008 roku uruchamiany jest program badawczy, który potrwa do 2013 roku i także będzie finansowany ze środków publicznych. Przewidziano w nim miejsce dla zgłaszania tematów badań przez użytkowników wyników tych badań, a więc postanowiono wykorzystać – w pewnym zakresie – relacje z użytkownikami. W jednym z priorytetów tego programu zakłada się mianowicie, że to praktycy będą określać cele projektowanych badań nad rozwojem różnych typów obszarów z perspektywy potrzeb użytkowników regionalnych i lokalnych. Zagrzejewska-Fiedorowicz (2007).

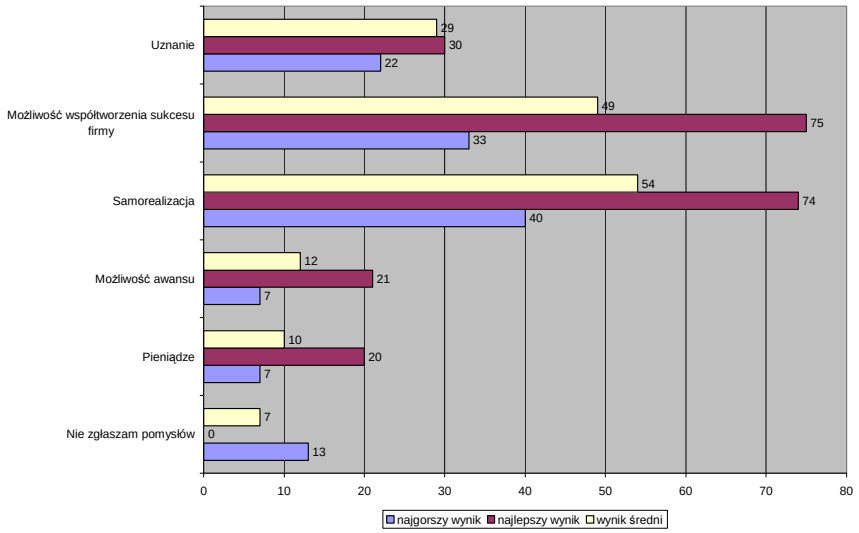
i.1.2.2. Czynniki sukcesu

Czynniki sukcesu w skali mikroekonomicznej związane są z działalnością organizacji, a można je określić jako źródła przewagi konkurencyjnej. Bossak i Bieńkowski (2004) wskazują, iż w ujęciu realnym przewaga konkurencyjna ma z jednej strony swoje źródło w redukcji kosztów, a z drugiej – w zwiększaniu stopnia dywersyfikacji produkcji, poprawie jakości i indywidualizacji oraz innowacyjności produktowej i procesowej. Autorzy wśród popytowych źródeł przewagi konkurencyjnej wskazują też premię za zarządzanie powiązaniami, a więc także relacjami z użytkownikami (bez precyzowania istoty takich powiązań i relacji).

Wykres 3. Motywy pracowników największych firm w Polsce do innowacji (w % ogółu ankietowanych w 2003 roku)

---

[10] Program ESPON *(European SpatialPlanning Observatory Network)* – to program badawczy, który tworzą europejskie instytuty planowania przestrzennego współpracujące w celu poszerzania wiedzy na temat struktury tendencji, jakie występują w przestrzeni europejskiej. Idea programu powstała na początku lat 90. *European … (*2007).



Źródło: Strategie… (2003).

Wyniki anonimowej ankiety wśród około 1200 pracowników największych firm w Polsce świadczą o tym, że pieniądze nie są najważniejszym motywem do innowacji (Wykres 3). Motywacja do innowacji wynika przede wszystkim z potrzeby uznania, możliwości współtworzenia sukcesu firmy. oraz samorealizacji. Stanowi to przyczynek do objaśniania mechanizmu gotowości użytkowników do współpracy i angażowania się we wspólne przedsięwzięcia.

W 2010 roku sukces będzie należał do firm o elastycznym modelu gospodarczym oraz wykorzystujących technologie informatyczne jako element strategii i narzędzie służące do uzyskania przewagi konkurencyjnej - to główne wnioski płynące z raportu "Business 2010 – Polska".[11] Do strategicznych priorytetów na najbliższe 5 lat kadra kierownicza zalicza zdolność do szybkiej adaptacji modeli gospodarczych, wykorzystanie technologii informatycznych, **budowanie relacji z klientami** oraz zdolność wprowadzania innowacyjnych produktów i usług.

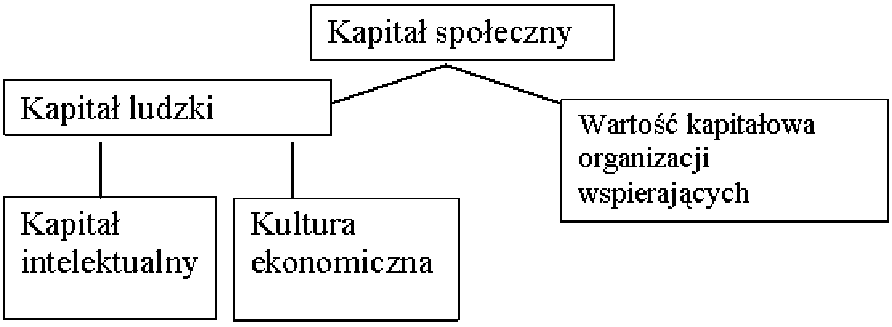
---

[11] Raport "Business 2010 - Polska. Sposób działalności polskich firm w 2010 r. w opinii polskiej kadry kierowniczej" został zrealizowany pod patronatem firmy SAP AG przez *Economist Business Unit*. Powstał on jako cześć globalnego badania obejmującego ponad 4000 osób z wyższej kadry menedżerskiej z 23 najlepiej rozwiniętych krajów. W Polsce w obszernych wywiadach udział wzięło 138 menedżerów z naczelnego kierownictwa oraz kierownictwa wyższego szczebla z ponad 20 działów gospodarki oraz instytucji publicznych. ***S**ystems **A**pplications and **P**roducts in Data Processing* (SAP) - firma założona w 1972 r. jest uznanym światowym liderem wśród dostawców oprogramowania dla firm ze wszystkich działów i sekcji gospodarki.

Czynniki sukcesu w korzystaniu z funduszy unijnych w skali kraju są wprawdzie związane z czynnikami mikroekonomicznymi i wskaźnikami finansowymi,[12] ale mają przede wszystkim wymiar systemowy. Określenie efektywności ma odniesienie makroekonomiczne[13], zaś czynniki sukcesu dotyczą w szczególności systemu oceny wniosków.

Cytowane już badanie mieszkańców 25 krajów Unii Europejskiej *Population…* (2005) wskazuje, iż zainteresowanie innowacyjnymi wyrobami i usługami jest tym większe, im młodszych grup ludności dotyczy oraz im wyższy jest poziom wykształcenia. Z zestawienia tych faktów, a także motywacji pracowników dużych firm w Polsce do innowacji można wyciągnąć wniosek o szczególnym, wręcz pierwszoplanowym znaczeniu, jakie dla tworzenia innowacji ma Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Wniosek ten znajduje uzasadnienie także w podstawowym znaczeniu kapitału społecznego dla zwiększania zakresu innowacji w gospodarce. Na kapitał społeczny składa się bowiem m.in. kapitał intelektualny, a w tym – kapitał relacji (Wykres 4).

Wykres 4. Składniki kapitału społecznego



Źródło: opracowanie własne.

[12] M.in.: stopa zwrotu z inwestycji (*Return On Investment* – ROI), wartość bieżąca netto (*Net Prezent Value* – NPV), wewnętrzna stopa zwrotu (*Internal Rate of Return* - _IRR), okres zwrotu nakłądó (*payback period)* czy przepływy pieniężne, Kerzer (2005).

[13] Efektywność – to efekty (zmiany społeczno-gospodarcze będące rezultatem przeprowadzonych inwestycji) uzyskane przy rozsądnych kosztach. Stopień efektywności można ocenić zadając następujące pytania: Czy można było osiągnąć więcej efektów przy tym samym budżecie? lub Czy inne interwencje osiągnęły ten sam efekt przy niższym koszcie? Ewaluacja… (2005).

Wśród czynników sukcesu w aplikowaniu o fundusze unijne wymieniane jest m.in. doświadczenia i determinacja w tworzeniu projektów i pisaniu wniosków, a w realizacji projektów – wielkość potencjału kapitału społecznego (przede wszystkim kapitału ludzkiego), wiedza i doświadczenie, jak również zastosowanie ICT, inwestycje proekologiczne oraz pozytywne oddziaływanie na środowisko społeczne (w tym – na rynek pracy i kapitał społeczny). Kryteria oceny wniosków nie obejmują bezpośrednio nawiązywania i rozwijania relacji beneficjent - użytkownik, niezależnie od ich formy, a więc nie jest odrębnie i pozytywnie oceniana partnerska współpraca z użytkownikami, która z założenia powinna występować w Regionalnych Strategiach Innowacji..

Z tego punktu widzenia krokami w kierunku poprawy efektywności korzystania z funduszy unijnych mogą okazać się zmiany zapowiadane w systemie aplikacyjnym Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka polegające na tym, by na początku oceniana była zawartość merytoryczna wniosków, a dopiero później - na etapie podpisywania umowy z przedsiębiorcą - wszystkie niezbędne elementy finansowo-formalne. Należy jednak podkreślić, iż taka ogólna zapowiedź nie przesądza jeszcze o treści merytorycznych kryteriów oceny wniosków.

i.1.2.3. Znaczenie

Korzystanie z funduszy unijnych można porównać do procesu zarządzania portfelem projektów.[14] Wśród charakterystycznych cech projektów wymienia się bowiem: wyjątkowość, długotrwałość złożoność, znaczny udział wykonawców zewnętrznych, intensywne współdziałanie, wielostronne zależności, wysokie ryzyko, duże potencjalne korzyści. Trocki (2003). Ponadto, w procesie zarządzania portfelem projektów występują relacje organizacji zarządzającej z zainteresowanymi realizacją projektów - interesariuszami, w tym – użytkownikami.

Jak twierdzi Kerzner (2005), zarządzanie portfelem projektów pomaga określić kombinację projektów przyjmowaną do realizacji, a także ustalić właściwy

[14] Przedsięwzięcie – według definicji prakseologicznej – to działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod. Przedmiotem zarządzania przedsięwzięciami są złożone przedsięwzięcia specjalnego rodzaju, określane mianem projektów, natomiast problematyka zarządzania przedsięwzięciami określana jest mianem zarządzania projektami. Trocki (2003).

poziom finansowania każdego projektu. Można dzięki temu bardziej efektywnie zdywersyfikować portfel między przedsięwzięcia o różnym przewidywanym okresie realizacji. Zarządzanie portfelem projektów polega nie tylko na obliczeniu kilku wskaźników finansowych dla poszczególnych projektów, a następnie wprowadzeniu korekt, ze względu na ryzyko, albowiem jest to proces podejmowania decyzji najbardziej korzystnych dla całej organizacji. Kerzner (2005).

Warunki zarządzania portfelem projektów dotyczą m.in. zakresu odpowiedzialności zarządzających za sprecyzowanie i zakomunikowanie celów oraz oczekiwanych rezultatów portfela projektów, jak również za określenie kryteriów i warunków wyboru projektów do portfela:

- precyzyjne zdefiniowanie i poinformowanie wszystkich zainteresowanych o oczekiwanych celach i rezultatach portfela projektów,
- jasne sformułowanie oczekiwań organizacji i kierownictwa dotyczących rodzaju spodziewanych korzyści i przychodów,
- identyfikację i określenie typów ryzyk, które mogą wpłynąć na wyniki portfela projektów, ustalenie, co organizacja zamierza zrobić w celu uniknięcia lub zmniejszenia tych ryzyk, wyznaczenie progów tolerancji na ryzyko,
- określenie, uzgodnienie i ciągłe zastosowanie zbioru kryteriów używanych w odniesieniu do rywalizujących ze sobą projektów przedsięwzięć.

Wśród kryteriów i danych, które powinno się gromadzić i analizować, [15] znajdują się w szczególności nie tylko zgodność projektów z ogólną strategią organizacji (określaną jako stopień wspierania misji), ale także wpływ klientów (określany przez pryzmat wyników); należy również uwzględniać źródła i mechanizmy gromadzenia danych, w szczególności - **przyjmowanie inicjatyw użytkowników**.

Wśród cech zarządzania portfelem projektów oraz – potencjalnie – także korzystania z programów unijnych należy wymienić tworzenie koalicji interesariuszy. Mechanizmy wspomagające procesy tworzenia, angażowania i pozyskiwania poparcia ze strony koalicji interesariuszy zapewniają większą reprezentatywność procesu decyzyjnego. Pozyskanie poparcia interesariuszy na odpowiednio **wczesnych** etapach procesu zarządzania portfelem pozwala zapewnić konsekwentne stosowanie przyjętych rozwiązań oraz akceptację decyzji w całej organizacji oraz przez interesariuszy zewnętrznych.. Zaangażowanie i poparcie ze strony interesariuszy zapewnia także ciągłość procesu zarządzania portfelem w razie ewentualnych zmian osobowych na wyższych szczeblach zarządzania.

Kryteria i dane mogą też obejmować: początkowe wersje projektów, technologię - rozumianą jako stopień, w jakim projekty korzystają z nowoczesnych technologii lub w jaki wpływa na postęp technologii w danej dziedzinie, ryzyka i strategie unikania lub łagodzenia ryzyka, a także standardowe mierniki finansowe.

[15]

Koalicje interesariuszy tworzy się na różne sposoby, w zależności od specyfiki danej organizacji, procesu oraz istniejących problemów. Dzięki włączeniu przedstawicieli wszystkich ważnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za wybór najważniejszych przedsięwzięć spośród licznych opcji proponowanych w całej organizacji, uwzględnia się rozmaite punkty widzenia. Takie podejście w połączeniu z obiektywnym spojrzeniem uzyskanym poprzez wspieranie decyzji z góry ustalonymi kryteriami wyboru i systemem wspomagania decyzji zapewnia wszystkim zainteresowanym udział w procesie decyzyjnym, który staje się w ten sposób bardziej przejrzysty i sprawiedliwy.

Jednakże wskazać należy na występujące w praktyce paradoksy, m.in.:

- potrzeby lokalnych i regionalnych użytkowników reprezentowanych przez beneficjentów a strategiczne cele Komisji Europejskiej występujące jako merytoryczne kryteria oceny projektów,
- postulaty podziału ryzyka pomiędzy prywatnych beneficjentów a publiczny dysponent funduszy unijnych w sytuacji braku zabezpieczenia (w rozumieniu banków) oraz gwarancji zrealizowania projektów przyjmowanych do współfinansowania,
- rozbudowany system wskaźników (m.in. efektu, wyniku, rezultatu, oddziaływania, efektywności) a brak oceny włączania użytkowników do tworzeniu innowacji w propozycjach projektów jako czynnika zwiększającego prawdopodobieństwo realizacji projektów, a więc także – efektywności korzystania z funduszy unijnych.

i.1.3. Zakończenie

Badania nad użytkownikami jako kreatorami innowacji podjął w USA w latach 70. Eric von Hippel. Początkowo były to analizy empiryczne sięgające jednakże do teoretycznych wyjaśnień obserwowanych procesów i nowych miejsc pojawiania się innowacji.

W następnych latach problematyka ta przewijała się w fundamentalnych pracach z zakresu marketingu. Ugruntowała ona swą pozycję w strategicznym zarządzaniu produktowym oraz inżynierii oprogramowania i stała się jedną z kluczowych dźwigni zarządzania dla firm nastawionych na wzrost wartości, organizacji wirtualnych oraz podmiotów sektora publicznego.

Przegląd literatury dotyczącej znaczenia użytkownika jako interesariusza w gospodarowaniu wiedzą wskazuje na konieczność pogłębionych badań.

Praktyka *user-driven innovation* (UDI) w korzystaniu z funduszy unijnych może: zmniejszać wpływ interwencji na rynek oraz zwiększać zakres i trwałość oddziaływania projektów.

Uwzględnianie UDI w ocenach projektów może powodować oddziaływanie projektów już na etapie ich przygotowywania a nie dopiero podczas ich realizacji lub po jej zakończeniu.

Działalność innowacyjna może być wzmacniana przez bardziej systematyczne wytwarzanie wiedzy o nabywcach i użytkownikach. W obrębie UDI powinno powstać zintegrowane, międzydyscyplinarne środowisko badawcze, łączące obszary takie, jak: zarządzanie, antropologia, etnologia, socjologia, psychologia, programowanie, projektowanie, nauki techniczne Ponadto, projekty z zakresu UDI powinny być inicjowane także w małych przedsiębiorstwach i sektorze publicznym oraz selekcjonowane w otwartej konkurencji. Projekty takie należałoby koncentrować nie tylko na systematycznej identyfikacji potrzeb nabywców i użytkowników, tendencjach rynkowych czy handlu wiedzą, ale także na zwiększaniu możliwości twórczej współpracy w Internecie, co będzie oznaczać postępy procesu określanego jako demokratyzowanie innowacji.

Przy podejmowaniu działań obejmujących UDI należy brać pod uwagę skromny jeszcze aparat pojęciowy w języku polskim z tego zakresu oraz problemy translatorskie dotyczące jednoznaczności podstawowych (często opisowych) terminów o podstawowym znaczeniu dla konstruowania strategii i polityki innowacyjnej, wskaźników oraz kryteriów porównań projektów, a także dla oceny przydatności instrumentów interwencji.

Bibliografia

- [1] *Raport "Business 2010 - Polska. Sposób działalności polskich firm w 2010 r. w opinii polskiej kadry kierowniczej"* (2007), http://www.sap.com/poland/company/
- *1,4 mln Euro do wykorzystania na projekty związane ze wsparciem popytowego podejścia do innowacji* (2007), http://www.mg.gov.pl. (18.01.2007)
- *1,4 mln Euro na rozwój prokonsumenckich innowacji* (2006), http://www.mg.gov.pl. (29.12.2006).
- Baczko T. (red.) (2007), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2007 roku,* Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Bossak J., Bieńkowski W. (2004) *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku,* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

- Burzyński W. (2007), *User-Driven Innovation (UDI)*, Prezentacja na II Konferencji Naukowej Międzyregionalnej pt. Monitoring i ewaluacja Regionalnej Strategii Innowacji Lublin 29 – 30 listopada 2007, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- *Business 2010 - Polska. Sposób działalności polskich firm w 2010 r. w opinii polskiej kadry kierowniczej* (2003*)*. http://www.sap.com/poland/company/index.epx
- *Call for Expression of Interest – Support for User-Driven Innovation* (2007), http://www.mg.gov.pl. (15.09.2007).
- *European observation network on technical development and cohesion* (2007), The ESPON 2013 Operational Programme, version 1 approved for approval on 17 January, Structural Funds 2007 – 2013, Objective 3, Interregional Cooperation Networks.
- *Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce (2005),* Krajowa Jednostka Oceny, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Janikowski R. *Zarządzanie antropopresją. W kierunku zrównoważonego rozwoju społeczeństwa i gospodarki*, Difin, Warszawa.
- KamerschenD.R., McKenzie R.B., Nardinelli C. (1991), *Ekonomia,* Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność", Gdańsk.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management.* Edycja polska, Wydawnictwo Helin, Gliwice.
- Kłosiewicz-Górecka U. i B. Słomińska (2005), *Informacja w budowaniu pozycji rynkowej małej i średniej firmy*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa.
- Kłosiewicz-Górecka U., Słowińska B. (2002), *Nowe trendy w zarządzaniu sprzedażą artykułów żywnościowych*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji. Warszawa.
- Kotler P. (1994), *Marketing.*Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i ska, Warszawa.
- Molga T. (2007), *Mówię do ciebie po sieci*, „Rynki Zagraniczne", nr 17.
- *Możliwe mechanizmy w zakresie polityki wspierania inicjowanych przez użytkowników innowacji* (2006), Wnioski z drugiego spotkania Grupy Roboczej zwanej Northern Dimension Learning Forum on User-Driven Innovation (NDLF-UDI).

- *Nowe podejście do zamówień publicznych: zamówienia publiczne a małe i średnie przedsiębiorstwa, innowacje i zrównoważony rozwój (2007),* Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- *Population Innovation Readiness* (2005), Special Eurobarometer 236, European Commission
- Sá da Costa J. (2005), *Manufacturing:Background paper for the European Commission's High Level: Group on Key Technologies for Europe.* ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/foresight/docs/kte_manufacturing.pdf
- *Strategie innowacji*. *Projekt badawczy* (2003), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Szczepaniec M. (2000), *Informacja rynkowa a sukces ekonomiczny firmy*. "Marketing i Rynek" 2000nr.2
- Terranova T. (2004), *Network Culture: Politics for the Information Age*, Pluto Press, London.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- *Understanding User-Driven Innovation* (2006*),* Nordic Council of Ministers, Copenhagen.
- Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Massachusetts.
- Womack J.P., Jones D.J., Roos D. (1991), *The Machine That Changed the World*, MIT Press, Massachusetts.
- Zagrzejewska-Fiedorowicz M. (2007), *Program ESPON 2013 – priorytety-projekty-procedury-terminy*, seminarium „Program ESPON 2013 – założenia, tematyka, procedury", Warszawa.
- *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji* (2007), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.

Aneks I

Tematyka **user driven innovation** *jest w Polsce stosunkowo nowa, jednakże wśród krajów skandynawskich już widoczne są trendy budowania przewag konkurencyjnych opartych na bardziej popytowym podejściu do innowacji tj. zorientowanych na rozwój prokonsumenckiego podejście do innowacji.*

Projekt „Proposed Joint Programme in Support of User Driven Innovation" jest efektem prac grupy roboczej - Northern Dimension Learning Forum on User Driven Innovation (NDLF-UDI) powstałego pod auspicjami Nordic Council of Ministers. Polska jako kraj regionu Morza Bałtyckiego oraz ważny partner gospodarczy krajów skandynawskich, współpracujący z Nordic Council of Ministers (NCM), ma możliwość włączenia się w realizację projektu. *Polska jako kraj regionu Morza Bałtyckiego oraz ważny partner gospodarczy krajów skandynawskich, ściśle współpracuje z Nordycką Radą Ministrów. Przedstawiciel Ministerstwa Gospodarki RP brał m.in. udział w pracach grupy roboczej, której zadaniem było przygotowanie Programu Wsparcia Popytowego Podejścia Do Innowacji („Programme in Support of User Driven Innovation").*

Projekt na rzecz UDI jest skierowany do podmiotów takich jak: jednostki sektora publicznego, podmioty gospodarcze, federacje i związki o charakterze handlowo - przemysłowym, instytuty i jednostki naukowe związane z tematyką innowacji.

Proposed Joint Programme in Support of User Driven Innovation składa się z dwóch filarów w ramach których prowadzone będą działania na rzecz wdrażania UDI.

Filar pierwszy obejmuje działania w obszarze przemysłu i podnoszenia świadomości w zakresie UDI. Mają one na celu poznawanie i rozpowszechnianie doświadczeń przedsiębiorstw, które z powodzeniem praktykują popytowe podejście do innowacji. Przewiduje się tu działania m.in. takie jak: konferencje tematyczne, opracowanie materiałów, case studies, podręczników dla przedsiębiorców, szkolenia dla przedsiębiorców oraz ustanowienie platformy wymiany doświadczeń i wiedzy typu „innovation lab".

Filar drugi przewiduje działania w obszarze badań i edukacji m.in. mapowanie instytucji zajmujących się tematyką UDI, sponsorowanie projektów badawczych, ustanowienie interdyscyplinarnej sieci instytutów badawczych, współpracę uczelni wyższych i instytucji edukacyjnych w zakresie UDI, dostosowanie programów kształcenia etc.

Zdaniem autorów Programu, istnieje pilna potrzeba zmiany sposobu myślenia i podejścia do innowacji oraz rozwijania rozwiązań, które będą odpowiadać specyficznym oczekiwaniom konsumentów.

Popytowe podejście do innowacji (*user driven innovation* - UDI) charakteryzują oni jako:

- bardziej bezpośrednie zaangażowanie konsumenta w proces wprowadzania innowacji,
- większą koncentrację na potrzebach konsumenta,
- wspieranie rozwiązań, które najlepiej odpowiadają oczekiwaniom konsumentów,
- stosowanie w procesie innowacyjnym doświadczeń i umiejętności z różnych dziedzin wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *1,4 mln Euro…*(2006,2007), *Call …* (2007), *Możliwe…* (2006).