

Małgorzata Kieźel, Joanna Wiechoczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mails: malgorzata.kiezel@ue.katowice.pl; joanna.wiechoczek@ue.katowice.pl

AKTYWNOŚĆ KONSUMENTÓW W PROCESIE KREOWANIA PRODUKTÓW BANKOWYCH I DÓBR ZAAWANSOWANYCH TECHNICZNIE W KONTEKŚCIE KONCEPCJI OTWARTYCH INNOWACJI¹

CONSUMER ACTIVITY IN THE PROCESS OF CREATION OF BANKING PRODUCTS AND HIGH-TECH GOODS IN THE CONTEXT OF THE OPEN INNOVATION CONCEPT

DOI: 10.15611/pn.2016.459.13

JEL Classification: M31, O31

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja aktywności konsumentów (wywołanych głównie poczynaniami firm) w procesie kreowania oferty banków i producentów dóbr high-tech, na tle wymogów teoretycznych koncepcji otwartych innowacji. W artykule przeprowadzono badania wtórne w postaci krytycznej analizy literatury oraz przy użyciu metody dokumentacyjnej. Zastosowano też metodę badań jakościowych – *case study research*, ilustrującą dobre praktyki wybranych podmiotów z obu sektorów. Badania dowiodły, że klienci firm z ww. sektorów wykazują rosnącą aktywność w sferze opracowywania udoskonaleń i rozwiązań innowacyjnych. Poziom tego zaangażowania różni się jednak w zależności od specyfiki segmentów docelowych.

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, bankowość detaliczna, dobra zaawansowane technicznie.

Summary: This article aims to identify consumer activity in the process of creating the offer of banks and high-tech goods manufacturers, against the requirements of the theoretical concept of open innovation. Secondary research was conducted as a critical analysis of the literature and using the method of documentary. It also uses the method of qualitative research (case study research), which illustrates the best practices of selected entities from both sectors. Research studies have shown that customers in both sectors show increasing activity in the sphere of development of improvements and innovative solutions, although the level of engagement varies depending on the specifics of the target segments.

Keywords: open innovation, retail banking, high-tech goods.

¹ Praca finansowana przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr 2014/13/B/HS4/01614.

1. Wstęp

Obecne warunki działania wymagają od banków i wytwórców produktów zaawansowanych technicznie, dostarczania atrakcyjnej, innowacyjnej oferty o odpowiedniej jakości, zgodnej z oczekiwaniami rynków docelowych. W procesie szeroko rozumianego udoskonalania cech produktów bankowych oraz dóbr high-tech, poprawy ich jakości czy zwiększania stopnia ich dostępności, pomocne jest wykorzystywanie opinii, wiedzy i pomysłów aktualnych oraz potencjalnych klientów. Aktywność w ich pozyskiwaniu oraz świadome włączanie w procesy kształtowania asortymentu jest charakterystyczne dla koncepcji otwartych innowacji. Współczesny konsument, szczególnie z generacji Y, charakteryzuje się znaczną aktywnością w zachowaniach zakupowych. Chętnie przy tym korzysta z technologii i mediów cyfrowych, jest też coraz lepiej wyedukowany i otwarty na nowe wyzwania, a zarazem bardziej krytyczny wobec marek i produktów.

W dobie rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych łatwo jest o szybką wymianę informacji pomiędzy firmą a klientem oraz samymi konsumentami, podniesienie poziomu znajomości przez nabywców warunków oferowania produktów czy oddziaływanie przez nich na kształt oferty, w tym na poziom jej innowacyjności. To sprzyja angażowaniu się konsumentów w różne działania dotyczące firm/marek i ich oferty. Celem artykułu jest identyfikacja ważniejszych form współdziałania (aktywności) konsumentów w procesie kreowania oferty banków oraz producentów dóbr high-tech (sprzętu AGD, elektroniki użytkowej i samochodów osobowych)², na tle wymogów teoretycznych koncepcji otwartych innowacji. Przyjęto, że klienci w badanych sektorach wykazują rosnącą aktywność w sferze opracowywania udoskonaleni i rozwiązań innowacyjnych, choć poziom ich zaangażowania różni się w zależności od specyfiki sektora oraz cech segmentów docelowych (szczególnie odnoszących się do poziomu posiadanej wiedzy i kompetencji, a także potrzeb i oczekiwań).

W artykule przeprowadzono badania wtórne w postaci krytycznej analizy literatury oraz przy użyciu metody dokumentacyjnej. Zastosowano ponadto metodę badań jakościowych – *case study research*, która ilustruje dobre praktyki wybranych podmiotów z ww. sektorów.

² Wywodzące się z badanych sektorów podmioty oferują istotnie zróżnicowane kategorie produktów (cechują się np. odmiennym stopniem złożoności technicznej i tempem wprowadzania w ich obrębie innowacji), stąd ich tworzenie wymaga innych zasobów i kompetencji, a zatem i zróżnicowanych źródeł wiedzy. Ich klienci też dysponują innymi zasobami wiedzy oraz doświadczeniami wynikającymi z zakupu i użytkowania danych produktów/usług. Taki dobór miał na celu rozpoznanie ewentualnych podobieństw i różnic dotyczących form aktywności konsumentów w procesie współkreowania innowacji produktowych w odrębnych sektorach.

2. Istota i specyfika koncepcji otwartych innowacji

W obecnych, dynamicznie zmieniających się warunkach działania istotną przesłanką sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność, rozumiana jako zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji [Pomykański 2001, s. 17]. To ważny element budowania przez nie przewagi konkurencyjnej, bowiem pozwala nie tylko sprawnie odpowiadać na przeobrażenia w otoczeniu, ale także je wyprzedzać (inicjować) w efekcie poszukiwania nowych możliwości [Raport 2012, s. 17]. Pojęcie innowacji można definiować według różnych wymiarów. Na przykład innowacja w wymiarze rzeczowym (przedmiotowym) jest rozumiana jako rezultat, czyli nowy produkt, usługa, rynek (przestrzenny i/lub segment konsumentów), metoda produkcji albo model organizacji działalności gospodarczej [OECD/Eurostat 2005, s. 48; Janasz, Kozioł-Nadolna 2011, s. 16]. Z kolei w wymiarze czynnościowo-procesowym innowacja jest ciągiem zdarzeń od powstania pomysłu, przez prace badawczo-rozwojowe, projektowanie, po produkcję i komercjalizację [Tidd, Bessant 2011, s. 40; Pomykański 2001, s. 18]. Natomiast w wymiarze organizacyjnym jest rozumiana jako nowa lub zmodyfikowana filozofia zarządzania albo metoda organizacji w biznesowych praktykach firmy bądź też relacjach z podmiotami otoczenia [Zorn, Christensen, Cheney 1999, s. 10]. Trzeba podkreślić, iż podstawą generowania innowacji, niezależnie od wymiaru, jest wiedza, którą przedsiębiorstwa mogą czerpać z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych).

Zjawisko hiperkonkurencji, postępująca globalizacja, postęp techniczny, rewolucja informatyczno-komunikacyjna oraz powszechne usieciowienie spowodowały pojawienie się nowego paradygmatu w zarządzaniu innowacjami, określanego mianem „otwartej innowacji” [Chesbrough 2003, s. 43-60]. Zakładał on otwarcie wewnętrznego procesu innowacji przedsiębiorstwa na zewnętrzne wpływy. Sprzyjało mu ponadto przechodzenie gospodarek, zwłaszcza krajów rozwiniętych, do nowego typu gospodarki, tj. opartej na wiedzy, a w jej obrębie rozwoju społeczeństwa uczącego się, czego efektem była m.in. łatwiejsza dyfuzja wiedzy, większa dostępność wykwalifikowanych pracowników i wzrost „płynności wiedzy”, a także bardziej powszechna kooperacja firm z zewnętrznymi specjalistami z różnych dziedzin oraz podniesienie zdolności ich dostawców w procesie dostarczania innowacji [Andrejczuk 2013, s. 80-86]. Wymienione czynniki zaowocowały powstaniem nowego rynku wiedzy, która nie jest już zastrzeżona dla danego przedsiębiorstwa, lecz jest dostępna i wykorzystywana przez pracowników, dostawców i innych kooperantów, konkurencję, ośrodki badawcze i uczelnie wyższe oraz klientów. Należy podkreślić, że trzonem koncepcji otwartych innowacji jest partnerska organizacja procesu rozwoju produktu (a w jego obrębie zasilania pomysłami) w ramach społeczności (*community*) złożonej z różnych podmiotów będących źródłem innowacyjnej wiedzy [Wiechoczek 2013, s. 343-351].

Proces otwartych innowacji obejmuje systematyczne rozpoznawanie wszelkich nowych źródeł innowacji, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych, oraz ich

integrowanie z zasobami i możliwościami przedsiębiorstwa, a następnie przekształcanie tych zasobów w konkretne (nowatorskie) rozwiązania produktowe pozwalające firmie budować przewagę konkurencyjną. Warto dodać, że rola zewnętrznych partnerów nie ogranicza się tu tylko do bycia źródłem pomysłów na etapie generowania idei, ale dotyczy też pozostałych faz procesu innowacyjnego, tj. poszukiwania, badania i wyboru pomysłów, dalszego rozwijania ich w nowatorskie rozwiązania, testowania, komercjalizacji oraz dyfuzji innowacji [Inauen, Schenker-Wicki 2011, s. 505-507].

Otwarte innowacje mają kilka specyficznych cech. Można do nich w szczególności zaliczyć kooperację firmy z wieloma partnerami w ramach pewnej sieci powiązań oraz akceptowanie przez nią zewnętrznych pomysłów jako źródła dodatkowej wartości. Przedsiębiorstwo nie musi być ponadto pierwsze w wynalezieniu czegoś, gdyż ważniejsze jest zbudowanie lepszego modelu biznesowego [Chesbrough 2003, 43-60].

Wdrażanie koncepcji otwartej innowacji może przysporzyć firmie wiele korzyści. Są to m.in.: łatwiejszy dostęp do komplementarnych zasobów, przyspieszenie rozwoju i komercjalizacji nowych produktów, lepsze zrozumienie potrzeb (jawnych i ukrytych) konsumentów, zredukowanie kosztów prowadzenia prac B+R oraz ograniczenie ryzyka, poprawienie produktywności, zoptymalizowanie oferty względem oczekiwań nabywców, wykorzystanie pojawiającej się synergii wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz potencjału marketingu wirusowego.

Uzyskanie korzyści z wdrażania prezentowanej koncepcji jest uzależnione od pozyskania wiedzy, która w globalnym, sieciowym społeczeństwie jest szeroko rozpowszechniona. W konsekwencji coraz częściej źródłem nowatorskich pomysłów stają się wirtualne społeczności, działające w Internecie w oparciu o sieciową logikę. Zdaniem H. Chesbrougha społeczeństwo uczące się, funkcjonujące w epoce tzw. inteligencji sieciowej (wikinonii – nauki i sztuki rozwijania innowacyjności poprzez masową współpracę), cechuje się pięcioma zasadami, mianowicie współpracą, otwartością, współdzieleniem, uczciwością, wzajemną zależnością. W przypadku koncepcji otwartej innowacji szczególne znaczenie ma współdzielenie się wiedzą [Tapscott, Williams 2011, s. 32].

We wdrażanym przez firmy procesie otwartej innowacji coraz częściej biorą aktywny udział nabywcy danego produktu czy usługi, czego efektem są innowacje napędzane (ciągnięte) przez użytkowników (tzw. podejście *user-driven innovation* – UDI)³. Zmienia się zatem ich rola z pasywnych użytkowników dobra w kreatywnych odkrywców (postawa tzw. współinnowatora), a często też pierwotnych inicjatorów innowacji. Takie wywodzące się z koncepcji otwartej innowacji popytowe

³ O innowacjach otwartych można mówić wtedy, gdy firma nie tylko pozyskuje od końcowych użytkowników idee nowych produktów oraz pomysły na doskonalenie aktualnej oferty, ale też uważa ich za kluczowe podmioty w procesie transformacji tych idei w konkretne rozwiązania biznesowe.

podejście do innowacji⁴, eksponujące istotne znaczenie konsumentów w procesie rozwoju produktów⁵ [Han i in. 2012, s. 292; Chesbrough 2012, s. 20-27], ma kluczowe znaczenie dla ukształtowania przez firmę oczekiwanej przez nich wartości [Helfat, Raubitschek 2000, s. 961-979]. Wdrażanie przez nią takiego podejścia wymaga ekspansywnego czerpania i przyswajania wiedzy nie tylko od konsumentów, ale też innych podmiotów z otoczenia oraz równocześnie samodzielnego rozwijania i dzielenia się wiedzą wewnątrz firmy w celu maksymalnego dostosowywania oferty do potrzeb konsumentów⁶. Jest to szczególnie ważne w warunkach dynamicznie ewoluującego otoczenia [Piller, Ihl 2009, s. 7].

Przedsiębiorstwa z różnych sektorów, by mogły skutecznie i efektywnie stosować podejście UDI, muszą dysponować odpowiednim potencjałem technologicznym i infrastrukturą (która umożliwi nabywcom interakcje z firmą, a także między sobą) oraz zestawem kluczowych umiejętności pracowniczych w zakresie wykorzystania technologii, dzielenia się wiedzą i kreatywności. Włączenie konsumentów w proces rozwoju produktów wymaga też często zmian organizacyjno-marketingowych [Rosted 2005, s. 48]. Ważnym wymogiem wdrażania tego podejścia jest ponadto unikatowa wiedza i kompetencje konsumentów⁷ oraz ich pozytywne nastawienie do nowego modelu współpracy i realna aktywność. Te z kolei są uzależnione m.in. od ich indywidualnego stosunku do innowacji, który determinują przede wszystkim cechy osobowościowe oraz otoczenie społeczne i ekonomiczne konsumenta⁸.

Reasumując, umiejętność absorbowania wiedzy z zewnętrznych źródeł (szczególnie od konsumentów) oraz tworzenie nowych produktów i usług w oparciu o rzeczywiste potrzeby rynku staje się jedną z kluczowych determinant potencjału rozwojowego firm. Wdrożenie koncepcji otwartej innowacji w procesie kształtowania nowych produktów, w odróżnieniu od tradycyjnego podejścia, umożliwia lepsze zrozumienie jawnych oraz ukrytych wymagań i oczekiwań konsumentów, co pozwala na szybsze i efektywniejsze reagowanie na ich potrzeby.

⁴ Wzrost zainteresowania firm popytowym podejściem do innowacji jest determinowany m.in. rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, ułatwiających i przyspieszających dostęp do oferty i informacji na jej temat, co zwiększa świadomość decyzji zakupowych. Rosną też wymagania konsumentów, co zmusza oferentów do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań.

⁵ Ważną rolę klientów w procesie marketingowego rozwoju produktu podkreśla też model dominującej logiki usługowej [Vargo, Lusch 2004, s. 4-17]. Rezultatem jego przyjęcia jest koncentrowanie się firm na procesie współtworzenia wartości dla klienta, a nie wyłącznie dostarczaniu gotowej wartości.

⁶ Podejście popytowe jest przeważnie zintegrowane z podejściem podaźowym, gdzie sfery B+R oraz produkcyjna są bardzo ważnymi składowymi procesy innowacyjnego.

⁷ Z punktu widzenia korzyści dla firmy tylko taki konsument może być współinnowatorem, który posiada wartościową wiedzę, odpowiednie kompetencje i doświadczenie pozwalające mu na wzbogacenie zasobów wiedzy, a w efekcie stworzenie atrakcyjnej dla nabywców innowacji.

⁸ Prahalad i Ramaswamy [2004, s. 23-33] wskazują cztery (powiązane ze sobą) kluczowe warunki determinujące współkreowanie nowych produktów przez klientów. Są to: dialog (interakcje) między firmą a klientem, dostęp nabywców do produktów już na etapie ich projektowania, ocena ryzyka wynikającego z włączenia ich do procesu innowacyjnego, transparentność informacji niezbędna do zbudowania zaufania między firmą a klientami.

3. Formy współdziałania klientów z bankami detalicznymi oraz wytwórcami dóbr high-tech w procesie rozwoju i doskonalenia oferty

W niniejszym artykule skoncentrowano się na formach współdziałania inicjowanych przez firmy, co wynika z założeń koncepcji otwartych innowacji. Badane podmioty, włączając konsumenta w proces rozwoju i doskonalenia produktów (czy szerzej oferty), stosują przeważnie dwa podejścia, biorąc pod uwagę docelowego odbiorcę wartości. Po pierwsze, współdziałają z klientem jako bezpośrednim i jedynym odbiorcą danego produktu. Po drugie, angażują go do współtworzenia dobra przeznaczonego dla innych konsumentów. Pierwsze podejście jest najczęściej rezultatem stosowania przez firmę koncepcji masowej kustomizacji, gdzie pojedynczy nabywca tylko uczestniczy w wymianie z nią wartości (np. korzystając z internetowego konfiguratora produktu, samodzielnie go projektuje z udostępnionych mu przez oferenta standardowych pakietów czy innych elementów⁹). Aktywność klienta jest tu relatywnie niewielka, a w jej efekcie powstaje spersonalizowana kompozycja wartości dostosowanej do jego potrzeb. W tym podejściu firma czerpie od pojedynczego konsumenta głównie wiedzę na temat jego subiektywnych preferencji w stosunku do zaoferowanych mu określonych składników produktu. Wiedza ta nie cechuje się raczej unikatowością, a ponadto ma charakter specyficzno-kontekstowy, stąd relatywnie trudno jest ją firmie sformalizować i komunikować inżynierom, projektantom itp.

Z uwagi na specyfikę usługowych produktów bankowych, relatywnie duże zaangażowanie i aktywność nabywców w procesie tworzenia oferty występuje w przypadku pakietów dla klientów zamożnych, obsługiwanych w ramach *private banking* oraz w pewnym stopniu także *personal banking*. Zwłaszcza oferta dla pierwszej grupy konsumentów jest kształtowana przy współudziale samego klienta. Jej systemowy charakter sprawia, że poszczególne jej składniki pochodzą często od kilku podmiotów i mogą być dostarczane w postaci spersonalizowanych pakietów [Kieźel 2010, s. 84-91]. Bank bierze tu pod uwagę potrzeby danego klienta, jego oczekiwania co do wybranych elementów składowych (np. oferta art bankingu dostosowywana do indywidualnych preferencji, ale i do poziomu akceptowanego ryzyka). Z uwagi na specyfikę grupy docelowej, banki współpracują z klientem bezpośrednio, w układzie „jeden na jeden”, co zapewnia dyskrecję i jakość. Podejście to odpowiada realizacji modelu otwartych innowacji bazującego na masowej kustomizacji, której efektem jest powstanie spersonalizowanej kompozycji wartości dostosowanej do potrzeb danego klienta (zwykle na bazie rozwiązań już oferowanych przez bank).

Pierwsze podejście spośród wytwórców dóbr high-tech stosuje na etapie sprzedaży większość producentów samochodów, udostępniając nabywcom platformę internetową pozwalającą na skonfigurowanie własnego pojazdu. Niektórzy producen-

⁹ Przeważnie klient nie ma tu możliwości proponowania w pełni własnych rozwiązań.

ci rozszerzyli to podejście poprzez włączenie klienta w realizację wybranych czynności procesu tworzenia produktu, które dotychczas były wykonywane przez ich pracowników lub zewnętrznych specjalistów. Na przykład producent luksusowych aut Aston Martin umożliwia klientom, za pośrednictwem programu „Q by Aston Martin”, samodzielne projektowanie palety barw nadwozia i kabiny oraz określonych akcesoriów auta¹⁰. Aktywność klienta w takim zakresie może być przez niego traktowana jako forma rozrywki, co sprzyja utrwalaniu w jego świadomości pozytywnego wizerunku marki. Rzadko aktywizują w taki sposób konsumentów indywidualnych producenci elektroniki i sprzętu AGD. Jedną z firm stosującą taką formę współdziałania jest korporacja Dell, która, jako pionier w swoim sektorze, umożliwiła klientom samodzielne komponowanie komputera.

W drugim podejściu firma współpracuje z wieloma klientami w celu stworzenia nowatorskiej oferty ukierunkowanej na innych nabywców, np. dla klientów z określonego segmentu rynku. Współdziałanie w tym przypadku przybiera różne formy, przy czym angażują one konsumentów w zróżnicowanym stopniu. Najprostsza forma, niewymagająca większego zaangażowania i specyficznej wiedzy nabywców, obejmuje zwykle gromadzenie opinii, spostrzeżeń i rekomendacji użytkowników o produktach i/lub ich udostępnienie innym konsumentom, np. przez stronę internetową, blog firmowy, fanpage marki. Bardziej zaawansowaną formą jest wchodzenie firmy w interakcje z obecnymi i potencjalnymi klientami, m.in. z wykorzystaniem social mediów (np. ekspresywnych, tj. blogów zewnętrznych, różnych serwisów społecznościowych, oraz kooperacyjnych, tj. portali tematycznych). Najbardziej zaawansowana forma współdziałania firmy z wieloma klientami opiera się na modelu crowdsourcingu (zamkniętego lub otwartego)¹¹. W tym przypadku firma stara się wykorzystać wiedzę (mądrość „tłumu” do znalezienia jak najlepszych rozwiązań danego problemu. W przypadku dwóch ostatnich form współdziałania wymagane jest znaczne zaangażowanie nabywców. Często jest też niezbędne posiadanie przez nich specyficznej wiedzy i umiejętności.

W segmencie masowym banki dostrzegły wzrastający stopień obecności klientów w mediach społecznościowych, stąd traktują je jako ważny kanał komunikacji z konsumentami [Kiezel 2014, s. 25-26]. Szczególne znaczenie mają tu fora internetowe oraz blogi. Na forum użytkownicy mogą zamieszczać swoje pomysły na udoskonalanie produktów, usług lub procesów danego banku. Uczestnictwo w nim jest dobrowolne i nie wiąże się zwykle z wynagrodzeniem. Bank określa obszary, w których uczestnicy forum mogą zgłaszać pomysły, oraz inicjuje „burzę mózgów” w sieci. Publikowane pomysły są widoczne dla wszystkich użytkowników, którzy mogą je oceniać i komentować, a nawet łączyć się w zespoły dla ich dalszego rozwijania. Decyzje o wdrożeniu danego pomysłu są jednak podejmowane samodzielnie

¹⁰ Możliwości personalizacji są uzależnione od zasobności portfela klienta.

¹¹ Crowdsourcing nadaje się głównie do tworzenia innowacji inkrementalnych, np. doskonalenia istniejących produktów.

przez bank [Kuchciak 2012, s. 352]. Rozwinięte forum funkcjonuje na stronie internetowej mBanku. Z kolei modele zadaniowe polegają na zleceniu społeczności wirtualnej zadań na zasadzie zapytania ofertowego lub konkursu. Odbywa się to za pośrednictwem istniejącej własnej strony internetowej lub specjalnie stworzonej platformy internetowej. Wykonanie zadania jest wynagradzane. W ramach takiego modelu funkcjonuje platforma internetowa Bank Pomysłów BZ WBK. Dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii komunikacyjnych klienci banków nawiązują ze sobą bezpośrednie relacje, które mają coraz większy wpływ na kształt oferty poprzez możliwość weryfikowania i oceny standardów jej jakości oraz poziomu obsługi [Guzek, Ślęzak 2012, s.12].

Spśród producentów dóbr high-tech drugie podejście, polegające na stworzeniu wirtualnej społeczności, zastosowała np. firma Fiat w procesie projektowania modelu 500. W 2006 r. zaprosiła do współpracy wszystkich jego potencjalnych użytkowników, którzy za pośrednictwem platformy multimedialnej „500 wants you”¹² (uruchomionej na 500 dni przed wprowadzeniem produktu na rynek) mogli wyrazić swoje oczekiwania i życzenia oraz zgłosić własne pomysły rozwiązań. Warto dodać, że zaangażowanie uczestników w projektowanie cech nowego modelu było ogromne¹³. Podobnie współdziałają z nabywcami m.in. BMW, Jeep i Philips (ich społeczności są skupione wokół określonych projektów, przy czym uczestnicy muszą zwykle dysponować określoną wiedzą techniczną). Innymi przykładami wirtualnych społeczności (o sukcesywnie rosnącej liczbie uczestników) wykreowanych przez producentów (np. firmy Samsung, Apple, Dell, Bosch, Electrolux) są wspólnoty produktowe, fora oraz kluby klientów i kluby doradcze.

Inną formą współdziałania jest crowdsourcing. Umożliwia ona wykorzystanie w procesie doskonalenia produktu użytkowników także spoza klienteli producenta. Otwarty serwis internetowy na zasadach crowdsourcingu udostępniła firma Dell (ideastorm.com). Każdy jego użytkownik może zamieszczać swoje pomysły dotyczące ulepszeń związanych z jej sprzętem. Podobne rozwiązanie stosuje też Philips. Takie współdziałanie owocuje większą liczbą twórczych, oryginalnych pomysłów, skróceniem czasu i ograniczeniem kosztów komercjalizacji nowych rozwiązań, a także podniesieniem wiarygodności firmy. Niektórzy producenci rezygnują z tej metody ze względu na problemy związane z prawem autorskim lub wystąpienie niezamierzonych efektów¹⁴.

Analizując aktywność konsumentów w sferze kształtowania innowacji produktowych, należy też wspomnieć o podejściu, w którym sami konsumenci (samodzielnie lub wspólnie z innymi nabywcami) tworzą produkty dla innych konsumentów

¹² Jest to forma *concept-labs*, tj. interaktywnego laboratorium.

¹³ W efekcie współpracy producenta i konsumentów powstał model, który uzyskał liczne międzynarodowe nagrody, jak też zyskał uznanie samych nabywców.

¹⁴ Jeden z producentów aut, który na stronie internetowej udostępnił narzędzia do tworzenia projektów reklam auta, spostrzegł, że w sieci pojawiło się wiele reklam tworzonych przez internautów o negatywnym wydźwięku.

(podejście *open source*, tj. otwartej wynalazczości [Raymond 1999, s. XI-XII]). Celem kreowania innowacji tworzą oni własne społeczności, które rządzą się odmiennymi prawami i regułami niż te zbudowane przez producentów [Weber 2007, s. 22]. W ramach takich społeczności nabywcy mogą zorganizować kompleksowy proces rozwojowy innowacji oraz odpowiednio nim zarządzać, a nie tylko udostępniać swoją wiedzę dotyczącą cech produktu, okoliczności jego użytkowania itd. Przykładem innowacyjnego dobra zaawansowanego technicznie, opracowanego z inicjatywy samych konsumentów (głównie studentów i pasjonatów motoryzacji), jest prototyp ekologicznego małego auta OScars¹⁵. Sami producenci mogą skorzystać z rozwiązań wypracowanych w ramach tego rodzaju projektów. Pozyskują oni wówczas wiedzę wygenerowaną w otoczeniu, tj. poza własnym nurtem badawczo-rozwojowym.

4. Zakończenie

Źródła innowacji i pomysłów na unowocześnianie produktów bankowych oraz high-tech pochodzą nie tylko z wnętrza przedsiębiorstw, ale też z ich otoczenia, m.in. od aktualnych i potencjalnych klientów. Szczególnie cenni dla wytwórców są ci klienci, którzy posiadają unikatową wiedzę w danym zakresie oraz umieją konkretyzować swoje oczekiwania i wyrażać niezależne opinie związane z użytkowaniem danego produktu, a także potrafią przekształcać istniejące rozwiązania (techniczne, wzornicze itp.) w konkretną koncepcję nowego produktu i/lub przedstawiać własne pomysły i rozwiązania określonego problemu (firmy powinny też rozwijać te kompetencje klientów¹⁶). Mogą oni bowiem stać się ważnymi partnerami firm w procesie rozwoju produktów, zwłaszcza gdy wdrażają one model otwartych innowacji i powstała na jego gruncie koncepcję *user-driven innovation*. Wspólne rozwiązywanie z nabywcami ich problemów (współkształtowanie oczekiwanej przez nich wartości) sprzyja maksymalnemu dostosowaniu oferty do ich rzeczywistych potrzeb i oczekiwań.

Konsumenci są coraz częściej angażowani przez firmy z badanych sektorów w proces innowacyjny. Współpraca banków i firm high-tech z klientami indywidualnymi w sferze doskonalenia oferty przyjmuje postać jednokierunkowego procesu pozyskiwania pomysłów z rozproszonych źródeł bądź dwukierunkowego procesu tworzenia innowacji na zasadach partnerstwa. W przypadku pierwszego rodzaju współpracy przepływ wiedzy następuje najczęściej od danej społeczności wirtualnej do firmy. Mieszczą się tu np. fora pomysłów, modele zadaniowe oraz oparte na masowej kastomizacji. W przypadku banków te ostatnie są szczególnie przydatne dla segmentu *personal i private banking*, w którym banki kładą silniejszy nacisk na

¹⁵ Projekt OSscar zapoczątkowano w 1999 r., a w 2006 r. wdrożono jego drugą wersję. Każdy zainteresowany mógł zaprojektować swój wymarzony samochód lub nawiązać kontakt z osobami, które takie auto kreowały.

¹⁶ Podejście to jest zgodne z założeniami koncepcji marketingu opartego na wiedzy.

zindywidualizowane angażowanie w celu personalizowania wartości. Z kolei spośród wytwórców dóbr high-tech taki model stosuje większość firm motoryzacyjnych niezależnie od adresata oferty, natomiast producenci elektroniki rzadko z niego korzystają. W drugim przypadku wymiana wiedzy ma charakter dwukierunkowy, np. platformy uczestnictwa (tworzy je część producentów dóbr high-tech) oraz modele oparte na idei *open source* (mniej przydatne dla badanych firm).

Producenci dóbr high-tech opierali dotychczas proces innowacji produktowych głównie na własnym potencjale badawczo-rozwojowym (model innowacji zamkniętej), uzupełnionym zasobami pozyskiwanymi (w ramach procesu otwartej innowacji) od strategicznych kooperantów, szczególnie dostawców kluczowych podzespołów (bądź też wspólnie z nimi rozwijanych). Jednak aktualnie coraz więcej z nich angażuje w ten proces konsumentów, choć w zróżnicowanym stopniu. Im bardziej w tym procesie jest wymagana specjalistyczna oraz zróżnicowana wiedza i kompetencje, tym zasadniczo mniejszy wkład konsumenta w projektowanie kluczowych składników oferty.

Literatura

- Andrejczuk M., 2013, *Otwarte innowacje – w drodze ku intelektualnemu przewrotowi. Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Chesbrough H.W., 2003, *Open Innovation*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Chesbrough H.W., 2012, *Open Innovation – Where We've Been and Where We're Going*, Research Technology Management, vol. 55, iss. 4.
- Corporation Essvale, 2011, *Business Knowledge for It in Global Retail Banking*, Essvale Corporation Limited.
- Groonros Ch., 2007, *In Search of New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons Ltd., London.
- Guzek E., Ślęzak E., 2012, *Innowacyjna bankowość internetowa: Bank Web 2.0*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Han K., Oh W., Im K.S., Chang R.M. i in., 2012, *Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances*, MIS Quarterly, vol. 36, no. 1.
- Helfat C.E., Raubitschek R.S., 2000, *Product Sequencing Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products*, Strategic Management Journal, vol. 21.
- <http://www.astonmartin.com/en/q-by-aston-martin>.
- <http://www.fiat500.com>.
- Inauen M., Schenker-Wicki A., 2011, *The Impact of Outside-In Open Innovation on Innovation Performance*, European Journal of Innovation Management, vol. 14, s. 496-520.
- Janasz W., Koziół-Nadolna K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kieźel M., 2010, *Otwarta architektura produktowa w bankowości prywatnej i osobistej jako odpowiedź na potrzeby rynku zamożnych klientów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 153.
- Kieźel M., 2014, *Social media as a modern form of marketing communication of retail banks with clients*, [w:] Chodnicka P., Olszak M. (red.), *Współczesne wyzwania rynku finansowego. Wyzwania sektora bankowego*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- Kuchciak I., 2012, *Social media jako element strategii marketingowej banków*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1.
- OECD/Eurostat, 2005, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Komisja Europejska, Warszawa.
- Piller F., Ihl C., 2009, *Open Innovation with Customers – Foundations, Competences and International Trends*, Technology and Innovation Management Group, Germany.
- Pomykałski A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., 2004, *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- Raport, 2012, *Wizja Zrównoważonego Rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, Warszawa.
- Raymond E.S., 1999, *The Cathedral and the Bazaar*, O'Reilly Media, Beijing-Cambridge.
- Rosted J., 2005, *User-driven innovation. Results and recommendations*, FORA, København.
- Szymusiak T., 2013, *Prosumpcja – wyzwanie dla marketingu oraz zarządzania. Charakterystyka oraz klasyfikacja współczesnego prosumenta. Studium przypadku: Polacy a Niemcy*, [w:] Adrianowski D., Patora K., Sikorski J. (red.), *Finanse, zarządzanie i rachunkowość*, Polska, Europa, Świat 2020, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Tapscott D., Williams A.D., 2011, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Studio Emka, Warszawa.
- Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Toffler A., 1997, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Vargo S.L., Lusch R.F., 2004, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, vol. 68, s. 4-17.
- Weber L., 2007, *Marketing to the Social Web: New Digital Customer Communities Build Your Business*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Wiechoczek J., 2013, *Konsument jako źródło wiedzy w procesie otwartej innowacji*, Handel Wewnętrzny, nr 3, t. II, s. 343-351.
- Zorn T., Christensen L., Cheney G., 1999, *Do We Really Want Constant Change?* Berrett-Koehler, San Francisco, CA.