

# Joanna Wiechoczek

---

## Metody i narzędzia współdziałania producenta i konsumenta w procesie kształtowania trwałych produktów wybieralnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 403-413

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Joanna Wiechoczek<sup>1</sup>

## **METODY I NARZĘDZIA WSPÓLDZIAŁANIA PRODUCENTA I KONSUMENTA W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA TRWAŁYCH PRODUKTÓW WYBIERALNYCH**

### **Streszczenie**

Producenci trwałych dóbr wybieralnych stosują różne metody umożliwiające im interakcje z konsumentami w procesie planowania produktów. Do najpopularniejszych z nich należą metody: wiodących użytkowników, wirtualnej społeczności, konkursów pomysłów oraz crowdsourcing<sup>u</sup>. Nie zastępują one tradycyjnych metod rozwoju nowych produktów i badań marketingowych, lecz stanowią ich uzupełnienie. Stosowanie ich, zwłaszcza w pierwszej fazie technologicznego cyklu życia produktu, umożliwia opracowanie większej liczby koncepcji innowacji produktowych. Metody te muszą być wspierane interaktywnymi pakietami narzędziowymi. Najpopularniejsze w praktyce są internetowe platformy interakcyjne.

### **Przesłanki współdziałania producenta i konsumenta w procesie kształtowania trwałych produktów wybieralnych**

Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa, postępująca konwergencja sektorów oraz wysoki stopień heterogeniczności popytu w odniesieniu do trwałych dóbr wybieralnych (np. odzieży, obuwia, mebli, sprzętu RTV i AGD, samochodów), będący m.in. rezultatem indywidualizacji zachowań nabywców w wyniku ewolucji ich potrzeb, połączone ze stagnacją sprzedaży lub coraz częściej recesją na wielu rozwiniętych rynkach, powodują, że producenci muszą poszukiwać nowe czy też istotnie modyfikować dotychczasowe koncepcje biznesu, których kluczowym elementem są rozwiązania w sferze marketingu. Dotyczy to zwłaszcza procesu marketingowego planowania produktów, w ramach którego kształtowana jest wartość dla klienta<sup>2</sup>. Producenci w tej sferze systematycznie poszukują nowych rozwiązań, które z jednej strony umożliwią obniżenie kosztów oraz skrócenie czasu rozwoju nowych produktów, a z drugiej pozwolą na zwiększenie ich atrakcyjności dla nabywców.

Przedsiębiorstwa, by dostarczyć konsumentom poszukiwanej przez nich wartości (o unikalnym charakterze) muszą włączać ich w proces kształtowania oferty<sup>3</sup>. Wymaga

<sup>1</sup> Joanna Wiechoczek – dr, Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

<sup>2</sup> Trwałe produkty wybieralne to coraz częściej dobra sieciowe (multisektorowe), wytwarzane przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach, a funkcjonujące w ramach sieci firm. Produkt sieciowy zaspokaja nie pojedyncze potrzeby nabywców, lecz określone ich wiązki. Wdrażanie przez producenta takiej koncepcji produktu oznacza konieczność budowy szerokiej sieci powiązań z wieloma podmiotami otoczenia marketingowego, w tym także konsumentami.

<sup>3</sup> Takie podejście często wymaga zastosowania koncepcji pełnej indywidualizacji produktu i/lub masowej indywidualizacji. Zob. J. Wiechoczek: *Tendencje w marketingowym rozwoju trwałych produktów wybieralnych pod wpływem*

to zmiany w tym procesie roli konsumenta – nabywca z pasywnego użytkownika dobra powinien przeobrazić się w aktywnego i kreatywnego odkrywcę oraz inicjatora innowacji produktowych. Powoduje to sprowadzenie producenta praktycznie do roli doradcy klienta oraz wytwórcy produktu (a nie jak wcześniej aktywnego innowatora). Konsument z biernego odbiorcy staje się więc prosumentem (tj. podmiotem będącym zarówno konsumentem, jak i współprojektantem produktu)<sup>4</sup>.

Warto podkreślić, że sukcesywnie zwiększa się liczba sektorów, w których producenci trwałych dóbr wybieralnych angażują konsumenta w wykonywanie określonych czynności w sferze rozwoju innowacji produktowych, które dotąd były przez nich wykonywane. Włączanie odbiorcy w proces kształtowania wartości obserwuje się m.in. w sektorach producentów AGD, mebli, samochodów, odzieży i obuwia, sprzętu sportowego. Analiza aktywności konsumentów na tych rynkach wykazuje, że ich włączaniu w proces planowania nowych produktów sprzyja rozwój technologii informatycznych oraz postęp technologiczny w dziedzinie produkcji (automatyzacja i robotyzacja procesów)<sup>5</sup>. Z drugiej strony przybywa też świadomych, angażujących się w proces kształtowania dóbr konsumentów, a zatem producentom powinno być łatwiej znaleźć do współpracy większe grono odpowiednich nabywców.

Analizując zakres współdziałania producenta z konsumentem w poszczególnych etapach interakcyjnego procesu kształtowania produktu można zauważyć, że najwyższy stopień interakcji występuje w fazie opracowania specyfikacji dobra. Producenci w tej fazie odwołują się do wiedzy i doświadczeń zdobytych przez klientów, co wynika z faktu, że mają one istotne znaczenie w dokonywanych przez nich wyborach rynkowych. Firma dąży więc do wykreowania pozytywnych doświadczeń dla klienta związanych zarówno z cechami samego produktu, jak też wszystkimi etapami jego obsługi, sprzedaży i komunikowania się z rynkiem. Współdziałanie klienta w kształtowaniu produktu może polegać na wyrażaniu przez niego własnych doświadczeń i przeżyć, jak też przedstawianiu pomysłów w procesie kreowania wartości. Zastosowanie przez producenta takiego podejścia wymaga od niego rozwijania kompetencji klientów, zwłaszcza tych, które mogą być wykorzystywane w procesie tworzenia dla niego wartości<sup>6</sup>. Podejmowanie takich aktywnych działań służących rozwijaniu umiejętności konsumentów jest szczególnie istotne z uwagi na to, że wielu klientów nie posiada potencjału kreacyjnego, co w zasadzie wykluczałoby współdziałanie z nimi w procesie kształtowania innowacji. Nawet w sytuacji, gdy klient potrafi dokładnie określić swoje oczekiwania, nie zawsze umie w sposób jasny i precyzyjny przekazać tę wiedzę<sup>7</sup>.

---

*indywidualizacji zachowań konsumentów. W: Współczesny marketing. Trendy. Działania.* Red. G. Sobczyk. PWE, Warszawa 2008, s. 177-183.

<sup>4</sup> Prosument uczestniczący w procesie otwartych innowacji produktowych to koinnowator. Z kolei mianem otwartych innowacji określa się otwarcie wewnętrznego procesu innowacji przedsiębiorstwa na zewnętrzne wpływy (w tym właśnie konsumentów – koinnowatorów). Stosowanie przez producenta podejścia opartego na otwartych innowacjach umożliwia mu uzyskanie wielu korzyści, m.in. skrócenie czasu projektowania dobra (w porównaniu z tradycyjnym procesem rozwojowym), zmniejszenie ryzyka wprowadzania na rynek produktu niespełniającego oczekiwań klientów.

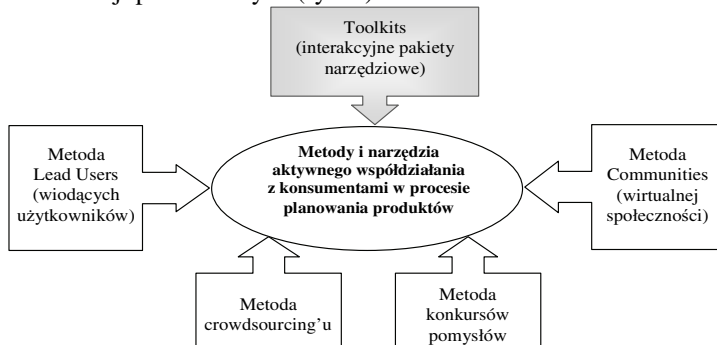
<sup>5</sup> Technologia informatyczna powodując wymiennosc ról, m.in. producenta dobra i jego odbiorcy, umożliwia udział klienta w procesie kreowania innowacji, polegający na współtworzeniu narzędziami on-line dobra o pożądanym przez niego cechach.

<sup>6</sup> Podejście to jest zgodne z założeniami koncepcji marketingu opartego na wiedzy (tj. knowledge marketing).

<sup>7</sup> Kreowanie kompetencji nabywców powinno również zapobiec powstawaniu sytuacji, w których konsument nie posiadając odpowiednich umiejętności, poddaje się sugestiom czy też wpływom innych konsumentów. Szerzej: K. Mazurek-Łopacińska: *Rola klienta w kreowaniu wartości. W: Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa.* Red. A. Czubała. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 396 i nast.

## Główne metody współdziałania producenta i konsumenta w procesie kreowania trwałych dóbr wybieralnych

Producenci tradycyjnie pozyskują informacje o potrzebach nabywców za pomocą badań rynkowych i marketingowych<sup>8</sup>. Wdrożenie procesu interakcyjnego kształtowania produktu, bazującego na koncepcji otwartych innowacji (często też indywidualizacji produktu) wiąże się nie tylko z koniecznością aktywnego włączenia konsumenta w rozwój produktu, ale także przyspieszenia procesu pozyskiwania i gromadzenia informacji rynkowych. Producenci dóbr trwałych stosują obecnie kilka głównych metod i narzędzi umożliwiających im włączenie, na zasadach partnerstwa, nabywców w proces planowania innowacji produktowych (rys. 1).



**Rys. 1.** Metody i narzędzia współdziałania przedsiębiorstw z konsumentami w procesie planowania produktów

**Źródło:** opracowanie na podstawie: R. Reichwald, A. Meyer, M. Engelmann, D. Walcher: *Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Verlag Th. Gabler, Wiesbaden 2007, s. 145-146 oraz J. Howe: *The Rise of Crowdsourcing*. „Wired” 2006, czerwiec. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.

Pierwszą z omawianych metod współdziałania producentów z konsumentami w procesie kształtowania produktu (szczególnie w jego początkowych fazach) jest metoda Lead Users (wiodących użytkowników)<sup>9</sup>. Do wiodących użytkowników zalicza się postępowych, najczęściej dobrze wykształconych, konsumentów, którzy posiadają wysokie motywacje do rozwoju koncepcji nowych produktów<sup>10</sup>. Zazwyczaj odczuwają oni potrzeby, które dopiero w przyszłości bardziej masowo ujawnią się na rynku<sup>11</sup>. Ich zachowania producenci traktują jak „prognozę” przyszłych potrzeb rynku. Ponadto wiodący użytkownicy, wykorzystując ogromne doświadczenie, potrafią identyfikować się zarówno ze swoim segmentem, jak też nabywcami należącymi do rynków

<sup>8</sup> Zazwyczaj jest to żmudny, długotrwały proces, wymagający systematycznego powtarzania w czasie wielu badań.

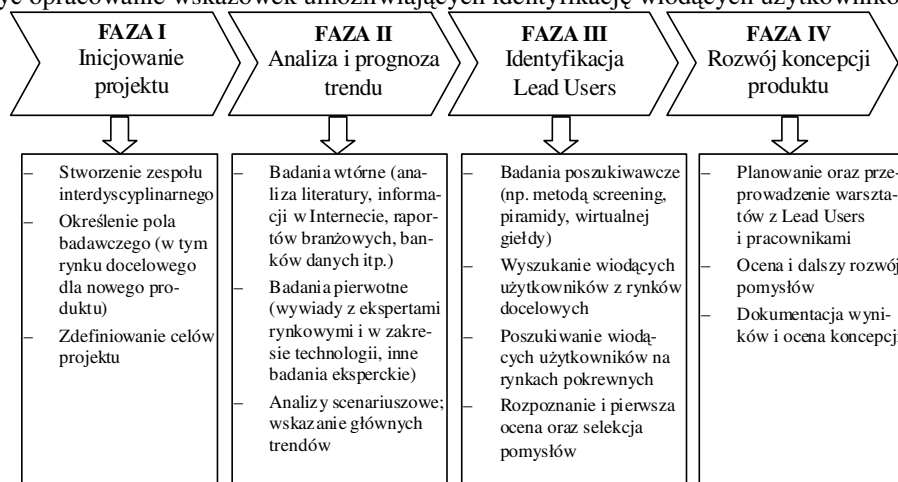
<sup>9</sup> Metoda ta została zaprezentowana w latach 80. XX wieku przez E. von Hippela (od tego czasu rozwinięto na jej podstawie dalsze, bardziej szczegółowe koncepcje). E. von Hippel: *Lead users: a source of novel product concepts*. „Management Science” 1986, Vol. 32, s. 791-805.

<sup>10</sup> Wiodącymi użytkownikami mogą być też konsumenci instytucjonalni, np. przedsiębiorstwa czy inne organizacje, których zapotrzebowanie na dane produkty znacznie wyprzedza trendy rynkowe. Firma 3M tworzy sieć kontaktów celem pozyskania wiodących użytkowników. Osoby interesujące się określonym tematem wskazują innych użytkowników mających jeszcze większą wiedzę na dany temat. Firma poszukuje też inspiracji w branżach, gdzie występuje podobny problem.

<sup>11</sup> Często osiągają oni dochody z innowacji, które rozwiązują ich własne problemy lub zaspokajają nowe potrzeby.

pokrewnych<sup>12</sup>. Użytkownicy określonych produktów często podejmują działania innowacyjne. Najczęściej starają się ulepszać prototypowe dobra lub rozwijać całkiem nowe produkty<sup>13</sup>.

Metoda Lead Users obejmuje wielostopniowy proces, którego ostatecznym efektem powinno być opracowanie koncepcji nowego produktu (rys. 2). Pierwszym krokiem jest stworzenie przez producenta interdyscyplinarnego zespołu projektowego, w skład którego powinni wchodzić doświadczeni specjaliści w zakresie marketingu, sprzedaży, produkcji oraz badań i rozwoju. Zespół rozpoczyna pracę od precyzyjnego określenia pola badawczego oraz celu projektu (wraz ze wskazaniem przyszłego rynku docelowego, obszaru produktu podlegającego rozwojowi za pomocą tej metody oraz ustaleniem stopnia nowości planowanego produktu lub jego części). W drugim etapie są prognozowane trendy rynkowe, technologiczne i społeczne, a także analizuje się inne ważne czynniki dla wyznaczonego obszaru problemowego. Jego rezultatem powinno być opracowanie wskazówek umożliwiających identyfikację wiodących użytkowników.



Rys. 2. Procedura postępowania w metodzie Lead Users

Źródło: opracowanie na podstawie: C. Herstatt: *Suchfelder für radikale Innovationen gemeinsam mit Lead Usern erschließen*. <http://www.verkauf-aktuell.de/fb0120.htm>, s. 8 oraz R. Reichwald, A. Meyer, M. Engelmann, D. Walcher: *Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Verlag Th. Gabler, Wiesbaden 2007, s. 147.

W trzecim etapie zespół projektowy musi precyzyjnie określić kryteria wyboru poszczególnych Lead Users tak, by powstała na ich podstawie charakterystyka wiodących użytkowników, odzwierciedlała cechy podstawowej zbiorowości potencjalnych klientów (chodzi o oddzielenie klientów bardziej od mniej

<sup>12</sup> Więcej na temat metody Lead Users zob. H. Lamprecht: *Die Lead-User-Methode in der Produktentwicklung*. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2008, s. 43-120 oraz R. Reichwald, F.T. Piller: *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Verlag Th. Gabler, Wiesbaden 2006, s. 156-163.

<sup>13</sup> Udział procentowy indywidualnych użytkowników wprowadzających innowacje waha się od 10 do 40% w zależności od branży. Większość innowacji w sprzeczce sportowym, w tym pojawienie się nowych rodzajów sportów (np. Snowboardingu, Surfingu, Skateboardingu) jest autorstwa sportowców amatorów lub zawodowych, a nie producentów. Za: C. Herstatt: *Suchfelder für radikale Innovationen gemeinsam mit Lead Usern erschließen*. <http://www.verkauf-aktuell.de/fb0120.htm>, s. 5.

innowacyjnych)<sup>14</sup>. Najczęściej są nimi czynniki, które w poprzedniej fazie zostały rozpoznane jako szczególnie ważne dla rozwoju sytuacji rynkowej w przyszłości. Jednocześnie zespół projektowy samodzielnie opracowuje koncepcje innowacji.

Proces poszukiwania nowych pomysłów jest sam w sobie kreatywny. Musi być jednak dostosowany do specyficznych warunków danego obszaru badawczego. W jego ramach można wyodrębnić dwa zróżnicowane sposoby postępowania przy identyfikacji Lead Users. Pierwszy z nich, realizowany w sytuacji, gdy użytkowników danego produktu trudno jest policzyć (ze względu na ich mnogość), obejmuje badania znacznej liczby konsumentów, spośród których wyodrębnia się grupę, spełniającą kryteria wyznaczone dla wiodących użytkowników<sup>15</sup>. Natomiast drugi sposób polega na włączeniu do badań w początkowej fazie niewielkiej grupy konsumentów, a następnie jej rozszerzanie na podstawie wskazań dotychczasowych respondentów, którzy typują osoby odczuwające nowe potrzeby lub są akurat zaangażowane w działalność innowacyjną. Taki sposób postępowania umożliwia szybkie wyłonienie odpowiednich Lead Users. Ponadto jego zaletą jest włączenie do badań konsumentów oraz ekspertów z pokrewnych rynków, dzięki czemu rozszerza się zakres poszukiwań rozwiązania danego problemu (osoby te wnoszą też zwykle nowy punkt widzenia tego problemu)<sup>16</sup>.

Producenci wykorzystują kilka metod identyfikacji wiodących użytkowników. Do najczęściej stosowanych należą metody: screening, piramidy i wirtualnej giełdy. Metoda screening służy do przeglądu cech badanych osób pod kątem ich zgodności z cechami wiodących użytkowników. Cechy charakterystyczne innowacyjnych klientów są zawarte w specjalnym formularzu ankietowym, który paralelnie wypełnia reprezentatywna grupa respondentów lub też podstawowa grupa docelowa dla planowanego produktu. Wyniki badań ankietowych, określające skłonność badanych do uczestnictwa w danym zadaniu innowacyjnym, są podstawą do podjęcia decyzji dotyczącej wyboru innowacyjnych użytkowników.

Metoda piramidy (*Pyramiding*) bazuje na badaniach prowadzonych na internetowych sieciach społecznych<sup>17</sup>. Punktem wyjścia są badania ankietowe dowolnych członków określonej sieci. Respondent będący członkiem takiej sieci powinien, udzielając odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankietowego, wskazać członka sieci, którego charakterystyka odpowiada cechom innowacyjnego klienta. Wskazania kolejnych respondentów sprawiają powstanie efektu „kuli śniegowej”, czyli do wybranej już grupy innowacyjnych uczestników sieci są sekwencyjnie dołączane następne osoby spełniające zadane w badaniu kryteria.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, która z tych dwóch metod jest lepsza do poszukiwania innowacyjnych klientów. Można jednak wskazać pewne przesłanki ich stosowania. Metoda screening jest zalecana w sytuacji, gdy można dosyć precyzyjnie zdefiniować przyszłą docelową grupę nabywców, przy czym wewnątrz tej grupy występują słabe więzi. Sytuacja taka występuje zwykle przy rozwijaniu innowacji

<sup>14</sup> W przypadku planowania innowacji absolutnych oraz nowości rynkowych występuje ogromna trudność w zdefiniowaniu przyszłej głównej grupy docelowej.

<sup>15</sup> Do ich identyfikacji są wykorzystywane informacje o klientach zgromadzone w bazach danych, wykazy reklamacji, sprawozdania sprzedawców i serwisów, a często dodatkowo realizuje się również badania ankietowe.

<sup>16</sup> W przypadku branży motoryzacyjnej do badań włącza się użytkowników aut, a także ekspertów elektroniki, informatyki i ekologii, stylistów, projektantów mebli i odzieży itp., którzy napotykają na podobne problemy w swoich dziedzinach.

<sup>17</sup> W ostatnich latach społeczność internetowa, dzieląca się on-line swoimi opiniami, zainteresowaniami czy rozmawiającą celem poznania nowych ludzi, obejmuje coś więcej niż tylko przebywanie na różnych forach, czatowanie czy przeglądanie stron internetowych. Powstało wiele serwisów, które zapewniając te wszystkie funkcje równocześnie, zaczęły łączyć populację internetową w coraz bardziej specyficzne sieci, które nazywa się sieciami społecznymi.

inkrementalnych (czyli doskonaleniu i modernizacji produktu lub tworzeniu dóbr typu „me-too” opierających się na rozwiązaniach konkurentów), dla których niepewność techniczna oraz rynkowa jest relatywnie niska, oraz innowacji rynkowych, które bazują na znanych technologiach. Z kolei stosowanie metody piramidy jest szczególnie rekomendowane, gdy trudno jest jednoznacznie określić potencjalnych innowacyjnych klientów, co zazwyczaj ma miejsce w przypadku planowania innowacji absolutnych oraz technicznych. Ponadto w badanej sieci społecznej musi występować silna więź.

Metoda wirtualnej giełdy opiera się na zasadach obowiązujących na rzeczywistych rynkach kapitałowych. Polega ona na prognozowaniu przyszłych stanów rynku (np. oszacowaniu wielkości sprzedaży określonego produktu w danym czasie) na podstawie oczekiwań nabywców, które znajdują swoje odzwierciedlenie w wartości wirtualnych akcji. Założeniem wyjściowym jest tu, że odnoszący sukcesy wirtualni gracze giełdowi, w porównaniu z tymi, którzy nie są skuteczni, dysponują przewagą informacyjną, tj. posiadają większą wiedzę i doświadczenie. Ta przewaga informacyjna jest traktowana jako cecha wiodącego użytkownika planowanej innowacji produktowej.

Każda z omówionych metod identyfikacji Lead Users ma swoje zalety i wady, więc trudno jest wskazać najskuteczniejszą z nich. Sensownym rozwiązaniem wydaje się być łączenie różnych metod, np. po uzyskaniu wyników badań metodą piramidy można kontynuować proces identyfikacji wiodących użytkowników za pomocą metody screening albo wyniki badań metodą wirtualnej giełdy mogą posłużyć za punkt wyjścia do badań metodą piramidy lub screening.

Po zakończeniu etapu wyłaniania grupy Lead Users, zespół projektowy powinien dysponować już pierwszymi własnymi ogólnymi koncepcjami innowacji. Kolejno, w czwartej fazie są organizowane kilkudniowe (najczęściej 2-3-dniowe) warsztaty, w ramach których członkowie grupy Lead Users (zwykle około 10 osób), członkowie zespołu projektowego, inni wybrani przedstawiciele producenta (a często też podmioty z nim współpracujące, np. dostawcy, pośrednicy handlowi, firmy usługowe, których oferta wzbogaca produkt wytwórcy) generują i rozwijają innowacyjne koncepcje<sup>18</sup>. Warsztaty stanowią formę kreatywnego forum dyskusyjnego i są jądrem tej metody (dwie pierwsze fazy metody Lead Users obejmują działania, które mogą być stosowane także w tradycyjnym procesie planowania produktu)<sup>19</sup>. Wyniki forum stanowią następnie podstawę dla etapu ostatecznego rozwoju przez producenta konkretnych idei innowacji<sup>20</sup>. W trakcie trwania tego etapu pomysły stają się coraz bardziej skonkretyzowane, a na zakończenie zostają opracowane szkice, modele i opisy projektu nowych produktów, które są następnie oceniane przez wiodących użytkowników, a w kolejnym kroku dokumentowane i przedstawiane kierownictwu firmy do oceny

<sup>18</sup> Uczestnicy podpisują deklaracje o zachowaniu tajemnicy i uzgodnienia odnośnie zakresu ewentualnych praw autorskich.

<sup>19</sup> Wykorzystuje się różne metody i techniki kreatywnego myślenia, tj. intuicyjne oraz oparte na logice. Na założeniach metody Lead Users bazuje program Super Group TM, który jest oferowany przez Research International. Szerzej: „*Niezwykła para*” – jak marketing i konsumenci skutecznie współpracują nad innowacją, Pentor Research International, marzec 2008. [http://www.pentor.pl/52985.xml?doc\\_id=11278](http://www.pentor.pl/52985.xml?doc_id=11278).

<sup>20</sup> Celem warsztatów może być również rozpoznanie mapy łańcucha konsumpcji oraz analizowanie doświadczenia klienta, co powinno ułatwić firmie realizację działań służących poprawie całkowitego doświadczenia klienta i zwiększaniu przewagi konkurencyjnej w wyniku zaoferowania kupującym unikalnych i innowacyjnych rozwiązań. Zob. K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska: *Prosumenci i jego znaczenie w procesie rozwoju innowacji produktowych*. W: *Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy*. Red. J. Kall, B. Sojkin. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 399-400.

oraz wstępnej akceptacji (po pozytywnej ocenie)<sup>21</sup>. Pozytywnie ocenione pomysły mogą być rozwijane podczas kolejnych warsztatów lub też zasilać wewnętrzny proces innowacyjny firmy. Jeśli zapadnie decyzja o dalszym rozwoju pomysłów rozpoczyna się następną fazą procesu planowania, tj. szczegółowych analiz i oceny projektów.

Metoda Lead Users nie zastępuje tradycyjnych metod rozwoju nowych produktów i badań marketingowych. Należy ją traktować jako metodę komplementarną, umożliwiającą opracowanie większej liczby koncepcji innowacji produktowych. Znajduje ona zastosowanie głównie w pierwszej fazie technologicznego cyklu życia trwałych produktów wybieralnych.

Kolejną z metod współdziałania producenta z nabywcami w interaktywnym procesie planowania produktów jest metoda Communities, tzw. wirtualnych społeczności (tj. grup osób komunikujących się ze sobą za pomocą elektronicznych mediów) zogniskowanych wokół wspólnej tematyki<sup>22</sup>. W wirtualnej przestrzeni powstają sieci, łączące wielokierunkowo członków o określonych zainteresowaniach. Communities to zatem metoda polegająca na zbiorowym generowaniu oraz ocenie wewnątrz wirtualnej społeczności nowych pomysłów na produkty. Wirtualne społeczności komunikują się dwoma głównymi sposobami. Pierwszy z nich, tzn. koło komunikacyjne, polega na rozsyłaniu identycznych wiadomości do wszystkich jej członków. Główne narzędzia wykorzystywane do tego celu to poczta elektroniczna, komunikatory i net-pager'y. Drugi sposób, nazywany drzewem treści, będący pośrednią formą komunikacji, polega na zamieszczaniu określonych treści w różnych formach (pokoju czatowego, tablicy ogłoszeń, wirtualnych światów) w jednym centralnym miejscu, np. na określonej stronie internetowej. Informacje wymieniane pomiędzy członkami społeczności mogą być zachowywane i archiwizowane (to główna zaleta tej formy komunikacji)<sup>23</sup>. Stosowanie metody Communities umożliwia równoczesną współpracę producenta z wieloma konsumentami.

Działające w Internecie kreatywne społeczności skoncentrowane wokół określonej problematyki (lub też produktu albo marki danego producenta czy określonej kategorii produktów) są coraz częściej wykorzystywane przez producentów dóbr trwałych w procesie doskonalenia produktów oraz planowania innowacji<sup>24</sup>. Mogą oni pozyskać wiele ważnych informacji, gdyż uczestnicy takich społeczności wymieniają się swoimi doświadczeniami i opiniami o produktach, wskazują z czego są zadowoleni, a z czego nie, udzielają sobie wzajemnie porad dotyczących użytkowania dobra czy jego naprawy<sup>25</sup>. Rosnąca liczba producentów stara się samodzielnie tworzyć takie własne wspólnoty wirtualnych „innowatorów” w konkretnym celu, np. wygenerowania i rozwoju pod ich kierunkiem konkretnych pomysłów lub wymiany opinii na temat dotychczasowych produktów i wskazania możliwości ich doskonalenia. Producentom zależy zwłaszcza na tym, aby dochodziło do intensywnych interakcji pomiędzy nimi

<sup>21</sup> Kryteriami oceny przez kierownictwo firmy pomysłów nowych produktów są najczęściej: stopień ich innowacyjności, szacowany potencjał rynku dla nowego produktu, zgodność pomysłu ze strategią kształtowania i dostarczania wartości dla klienta oraz z zasobami i kompetencjami, którymi w danym czasie dysponuje producent.

<sup>22</sup> Członkowie społeczności mogą integrować się ze względu na zainteresowania prywatne (hobby) lub zawodowe (zainteresowania pojedynczych osób lub całej organizacji, tzw. społeczności praktyki).

<sup>23</sup> Inne jej zalety to interaktywność i intensywność – członkowie społeczności intensywnie wymieniają uwagi na dany temat.

<sup>24</sup> Takie wirtualne społeczności są najczęściej inicjowane przez grupę użytkowników produktów danej marki (np. Nike, Microsoft, Lego), producentów (np. Jeep, Volkswagen) oraz różnych pośredników.

<sup>25</sup> Niejednokrotnie proponują konkretne rozwiązania danego problemu, formułują pomysły odnośnie nowych atrybutów produktu, wskazują możliwości usprawnienia jego działania, co jest szczególnie cenne dla producenta.



a uczestnikami społeczności oraz między samymi uczestnikami, gdyż sprzyja to powstawaniu kreatywnych pomysłów. Przykładem takich społeczności wykreowanych przez producentów są wspólnoty produktowe, fora, kluby klientów oraz doradcze<sup>26</sup>.

Metoda konkursów pomysłów, kolejna z metod współdziałania producentów z nabywcami, polega na generowaniu z zewnątrz (głównie od użytkowników danego dobra) w początkowym stadium procesu innowacyjnego różnych idei na nowe produkty lub ich elementy. Pomysły te konkurują ze sobą pod względem kreatywności. Metoda ta może być stosowana samodzielnie lub łącznie z innymi metodami, np. Lead Users.

Od kilku lat producenci rozwijają nową metodę włączania konsumentów w proces kreowania innowacji, którą określa się mianem crowdsourcing'u, od dwóch angielskich słów, tj. „*crowd*” (tłum) oraz „*outsourcing*”, co oznacza powierzenie części zadań danego przedsiębiorstwa innej firmie lub osobie zewnętrznej<sup>27</sup>. Crowdsourcing polega na wykorzystywaniu użytkowników spoza klientów przedsiębiorstwa w procesie tworzenia albo doskonalenia produktu. Firmy, szukając rozwiązania określonego problemu, tworzą w Internecie serwis, w którym zamieszczają pytania na dany temat. Internauci odpowiadając na te pytania udzielają porad przedsiębiorstwu<sup>28</sup>. Producenci lub niezależni pośrednicy na zasadach crowdsourcing'u mogą uruchamiać otwarte i zamknięte modele serwisów internetowych. W modelu otwartym pomysły i rozwiązania danego problemu są publikowane na forum, a internauci mogą dyskutować oraz wybierać w wyniku głosowania najlepsze koncepty. Z kolei w modelu zamkniętym, *closed innovation box* (tzw. zamkniętych przetargach), przedsiębiorstwo wskazuje swój cel do zrealizowania lub problem do rozwiązania, natomiast zarejestrowani internauci tylko zgłaszają swoje propozycje rozwiązania tego problemu, a firma je następnie samodzielnie ocenia. Poszczególne modele serwisów mogą funkcjonować w jednej lub kilku wersjach językowych, np. serwis w języku angielskim może być adresowany do użytkowników z całego świata, a zatem pomysły mogą napływać od użytkowników różnych narodowości, co zwykle korzystnie wpływa na poziom kreatywności zgłaszanych idei<sup>29</sup>. Metoda crowdsourcing'u staje się coraz bardziej popularna wśród producentów. Przykładowo, firma Threadless.com produkuje koszulki z nadrukami zaprojektowanymi przez internautów, przedsiębiorstwo John Fluevog Shoes wytwarza dziesięć modeli butów zaprojektowanych przez jej miłośników, a dla firmy Big Star internauci zaprojektowali zapinki do spodni.

Na razie crowdsourcing w czystej formie wykorzystują głównie duże przedsiębiorstwa produkcyjne oraz niektóre firmy usługowe (zwłaszcza medialne). Specjaliści uważają, że stosowanie tej metody we właściwy sposób podnosi wiarygodność organizacji, buduje i/lub wzmacnia jej pozytywny wizerunek rynkowy, a także podnosi poziom zysków (m.in. w wyniku ograniczenia kosztów rozwoju

<sup>26</sup> Praktyka wykazuje, że znaczna liczba innowacji jest efektem kreatywnego współdziałania wielu uczestników o różnym poziomie wiedzy i doświadczenia, a nie pojedynczych pomysłodawców.

<sup>27</sup> Zjawisko to nie jest nowe, jednak w ostatnim czasie przybiera na znaczeniu. Wiąże się z rozwojem Internetu, który umożliwia szybki i łatwy bezpośredni kontakt firmy z obecnymi oraz potencjalnymi użytkownikami jej produktów. Pojęcie to zostało użyte po raz pierwszy przez J. Howe'a, dziennikarza magazynu „Wired”. Zob.: J. Howe: *The Rise of Crowdsourcing*. „Wired” 2006, czerwiec. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.

<sup>28</sup> Osoby lub firmy, które zaproponują najlepsze rozwiązania, mogą otrzymać wynagrodzenie.

<sup>29</sup> W 2007 roku holenderska firma Fellowforce.com stworzyła w Internecie serwis, w którym różne firmy zgłaszają swoje problemy dotyczące kwestii technicznych, stylistycznych, realizacji kampanii marketingowych. Użytkownicy serwisu udzielają im porad, opracowują projekty itp. W serwisie w angielskiej wersji językowej jest zarejestrowanych ponad 120 przedsiębiorstw, w tym wielkie firmy, wykorzystujące metodę crowdsourcing'u w procesie planowania innowacji. Do największych przedsiębiorstw należą Deutsche Telekom, Starbucks, Nokia. <http://www.fellowforce.com>.

nowych produktów i wzrostu sprzedaży). Crowdsourcing ma też pewne ograniczenia. Niektóre firmy rezygnują z tej metody ze względu na problemy prawne (związane z prawem autorskim) lub wystąpienie niezamierzonych efektów (np. jedna z firm motoryzacyjnych, która na swojej stronie internetowej udostępniła narzędzia do tworzenia własnych projektów reklam auta, spostrzegła, że w sieci pojawiło się wiele reklam tworzonych przez internautów o bardzo negatywnym wydźwięku dla firmy)<sup>30</sup>.

## Interaktywne pakiety narzędziowe i wymagania wobec nich

Każda metoda współdziałania producenta i konsumenta musi być wspierana odpowiednimi narzędziami (o niektórych już wspomniano przy danej metodzie). Głównym narzędziem pozwalającym na efektywną kooperację producenta i konsumenta w procesie kształtowania produktów są interaktywne pakiety narzędziowe (*toolkits*)<sup>31</sup>. Umożliwiają one producentom szybkie wchodzenie w interakcje z konsumentami. Jednym z popularniejszych pakietów narzędziowych są internetowe platformy interakcyjne (w tym konfiguratorzy i specyfikatory produktu)<sup>32</sup>. Pozwalają one nabywcy metodą „prób i błędów” rozwijać samodzielnie nowy produkt lub jego element, przy czym jest mu dostarczana permanentnie informacja zwrotna odnośnie stanu tego rozwoju. Nabywca korzystając z takiej platformy może rozwijać, budować, testować i ulepszać swoją propozycję, aż do momentu, gdy jest z niej zadowolony.

Istnieje pięć głównych wymagań, które musi spełnić pakiet narzędziowy, aby producent mógł efektywnie go wykorzystywać, mianowicie:

1. W pełni musi pozwalać użytkownikowi na naukę metodą „prób i błędów”, przy czym klient powinien mieć w każdej chwili możliwość zapoznania się ze stanem rozwoju produktu oraz wprowadzenia ewentualnych zmian w charakterystyce dobra.
2. Ma zapewniać klientowi możliwość samodzielnego kształtowania pożądanых przez niego cech produktu w ramach udostępnionej mu przez producenta pewnej określonej przestrzeni rozwiązań (spełnianie przez konsumentów roli innowatorów).
3. Powinien być maksymalnie przyjazny użytkownikowi, tj. posługiwanie się nim ma być intuicyjne, a użytkownik może korzystać z pełnego wachlarza jego funkcji.
4. Standardowe moduły i komponenty pakietu mają ułatwiać użytkownikowi skoncentrowanie się na głównym aspekcie rozwoju nowego produktu (użytkownik powinien móc swobodnie włączać te standardowe elementy do własnego projektu).
5. Musi zapewnić bezbłędne „przełożenie” projektu klienta bezpośrednio na rozwiązania produkcyjne (już bez wprowadzania innych korekt przez producenta)<sup>33</sup>.

## Korzyści współdziałania producentów z konsumentami

Coraz większa liczba producentów dóbr trwałych, aby ograniczyć liczbę niezaakceptowanych przez rynek innowacji, stara się bardziej aktywnie współdziałać z konsumentami (jak też innymi podmiotami gospodarczymi). Taka aktywna kooperacja powinna umożliwić osiągnięcie następujących korzyści: skrócenie

<sup>30</sup> D. Kopeć: *Tlum czyli źródło*. [http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum\\_czyli\\_zrodlo.html](http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum_czyli_zrodlo.html).

<sup>31</sup> Te pakiety to zintegrowane narzędzia bazujące głównie na symulacjach komputerowych i szybkiej produkcji prototypów.

<sup>32</sup> Na temat konfiguratora i specyfikatora produktu zob. J. Wiechoczek: *Wpływ indywidualizacji zachowań konsumentów na kształtowanie struktury produktu oraz portfela produktowego przedsiębiorstwa*. W: *Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy*. Red. J. Kall, B. Sojkin. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 456-458.

<sup>33</sup> R. Reichwald, A. Meyer, M. Engelmann, D. Walcher: *Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Verlag Th. Gabler, Wiesbaden 2007, s. 32-33.

technologicznego cyklu życia produktów, redukcję kosztów planowania innowacji produktowych, zwiększenie postrzeganego przez nabywców stopnia innowacyjności nowych produktów (a dzięki temu podniesienie poziomu ich atrakcyjności dla odbiorców), podniesienie poziomu akceptacji innowacji przez nabywców, a przez to zwiększenie ich gotowości do zaakceptowania wyższej ceny.

W warunkach ostrej konkurencji ograniczenie czasu rozwoju nowych produktów ma ważne znaczenie dla utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej producenta. Firmy, które innowacje produktowe wprowadzają na rynek przed konkurentami, mają większe szanse na poprawę swojego udziału w rynku oraz zbudowanie barier wejścia na ten rynek (np. dzięki korzystaniu z efektu skali, pozyskaniu klientów skłonnych zapłacić więcej za innowacyjny produkt, zbudowaniu wizerunku wiodącego innowatora itp.). Skrócenie czasu rozwoju innowacji w wyniku aktywnego współdziałania producenta z odbiorcą wiąże się z ograniczeniem czasu przeznaczanego na testowanie i wprowadzanie kolejnych poprawek do rozwijanych pomysłów (na przyszłego klienta zostały bowiem „przerzucone” poszukiwania ostatecznych rozwiązań).

W dobie postępującej globalizacji rynków oraz skracania się czasu wprowadzania na rynek kolejnych innowacji istotnego znaczenia nabierają czynniki kosztowe. Czynnikiem krytycznym wydaje się być koszt rozwoju nowych produktów. Stąd też producenci poszukują różnych możliwości ich ograniczenia. Jedną z nich jest aktywne współdziałanie z nabywcami w sferze planowania nowych dóbr, pozwalające na oszczędności wynikające z przejęcia przez konsumentów części prac projektowych. Największe szanse obniżenia kosztów występują w przypadku, gdy nabywcy samodzielnie generują pomysły nowych produktów (w tym szczególnie pierwszych prototypów). Producent nie musi wówczas angażować wielu swoich zasobów<sup>34</sup>.

Współdziałanie producenta z nabywcami w procesie planowania produktów wyraźnie sprzyja powstawaniu dóbr o wysokim poziomie innowacyjności. Innowacje rozwijane przy aktywnej kooperacji z nabywcą cechują się zwykle nową użytecznością, gdyż ich punktem wyjścia w procesie rozwoju są niezaspokojone potrzeby konsumentów. Taki nowy produkt okazuje się dla wielu nabywców bardziej atrakcyjny niż pozorna nowość, choć jego zakup może wiązać się z wyższym ryzykiem. Z kolei zwiększenie poziomu akceptacji nowości przez nabywców, oznacza większą ich gotowość do zapłaty za nią wyższej ceny. Z punktu widzenia producenta skłonność konsumentów do akceptacji wyższej ceny można podnieść, jeśli poprawi się w procesie rozwoju produktów jakość pozyskiwanych informacji dotyczących potrzeb nabywców oraz jakość informacji w zakresie rozwiązań danego problemu (chodzi o transformację potrzeb na konkretny zestaw oferowanych wartości dla klienta). Tę poprawę jakości w obu przestrzeniach można osiągnąć dzięki ścisłej współpracy konsumenta (np. wiodących użytkowników) i producenta w procesie planowania nowych produktów.

---

<sup>34</sup> Obniżenie kosztów może dotyczyć też fazy komercjalizacji. Wiąże się to z sytuacją, gdy wiodący klienci są równocześnie liderami opinii publicznej, mającymi duży wpływ na kształtowanie zachowań nabywczych wielu konsumentów. Mogą oni wówczas z dobrym skutkiem bezpłatnie promować innowację.

---

## **METHODS AND TOOLS OF COOPERATION BETWEEN PRODUCER AND CONSUMER IN THE PLANNING PROCESS OF DURABLE ELIGIBLE PRODUCTS**

### **Summary**

Producers of durable eligible goods apply various methods that allow interaction with customers in the process of products planning. The most popular ones include Lead Users, Communities, concept competitions and crowdsourcing. They do not replace traditional methods of development of new products or market research but they are their supplementation. Their implementation, particularly in the first stage of the technological product lifecycle, allows development of a larger number of concepts of product innovations. Those methods have to be supported by interactive toolkits. Internet-based interaction platforms are the most popular in practice.