

MARZENA KRAWCZYK

ZASTOSOWANIE MIAR PERSPEKTYWY KLIENTA BALANCED SCORECARD W KONCEPCJI USER-DRIVEN INNOVATION*

Słowa kluczowe: user-driven innovation, miary balanced scorecard, klient

Keywords: user-driven innovation, balanced scorecard measures, customer

Klasyfikacja JEL: O31, O32

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, dążąc do osiągnięcia założonych wyników lub po prostu do przetrwania, muszą wytwarzać dobra, które się sprzedadzą, czyli takie, które będą akceptowane przez konsumentów. Aby sprostać powyższemu, firmy w pierwszej kolejności powinny zrozumieć potrzeby użytkowników wytwarzanych przez siebie produktów i usług, ich wymagania i oczekiwania, a następnie dążyć do ich zaspokojenia. Konsekwencją takiego podejścia jest zmiana sposobu organizacji procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, służąca wykorzystaniu posiadanych zasobów do wykreowania takich produktów i usług, na które zgłaszany jest popyt. Powyższe wymusza często konieczność redefinicji strategii, a w szczególności ukierunkowania jej na innowacyjność i uwzględnienia w niej klientów.

O znaczeniu użytkowników jako źródła informacji dla działalności innowacyjnej firm już w latach 80. ubiegłego wieku dowodził von Hippel¹. Współcześnie koncepcja ta rozwija się pod nazwą User-Driven Innovation (UDI). Jest to proces, który pozwala firmom wykorzystywać płynące od konsumentów sygnały, informacje, a nawet gotowe rozwiązania przy tworzeniu innowacji². O ważności konsumentów w działalności firm dowodzi rów-

* Projekt sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00570.

¹ Szerzej: E. Von Hippel: *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science” 1986, 32, nr 7, s. 791–805, <http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/Lead%20Users%20Paper%20-1986.pdf>; E. Von Hippel: *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, 1988, s. 1–218, <http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm> (28.12.2012).

² J. Rosted: *User-Driven Innovation. Results and Recommendations*, FORA, Copenhagen 2005, www.euc2c.com/graphics/en/pdfs/mod3/userdriveninnovation.pdf (28.12.2012).

niez umieszczenie przez Nortona i Kaplana perspektywy klienta w Balanced Scorecard (BSC)³.

Celem pracy uczyniono wskazanie możliwości wykorzystania Balanced Scorecard jako narzędzia wspomagającego wdrażanie w firmach innowacyjnych koncepcji User-Driven Innovation. Przedyskutowano również przydatność miar perspektywy klienta BSC w procesie implementacji oraz do oceny efektów wdrożenia UDI.

Konsument jako źródło informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej

Innowacje są procesem, który dla zapewnienia swojej ciągłości wymaga zaangażowania wielu podmiotów. Począwszy od konsumentów, świadomie lub bezwiednie zgłaszających zapotrzebowanie na innowacyjne produkty i usługi, poprzez przedsiębiorstwa, jako wytwórców innowacyjnych rozwiązań, po dawców funduszy, potrzebnych na sfinansowanie innowacji i władze opierające rozwój gospodarek na innowacjach. W centrum tego procesu znajduje się firma. Współczesne przedsiębiorstwo aby przetrwać musi bowiem wdrażać innowacje⁴. Dla realizacji powyższego potrzebuje ono źródeł informacji o możliwych do podjęcia działaniach innowacyjnych. Procesy globalizacji oraz rozwój Internetu i innych mediów ułatwiają firmom dostęp do pożądaných danych. Przedsiębiorstwa mogą bowiem wykorzystać je jako informacje dla podjęcia własnej działalności innowacyjnej⁵:

1. Źródła wewnętrzne (np. pomysły pracowników, własne zaplecze badawczo-rozwojowe).
2. Źródła rynkowe (np. pomysły szeroko rozumianych klientów, kooperantów, rozwiązania zastosowane przez konkurencję, firmy konsultingowe).
3. Źródła instytucjonalne, do których zaliczyć można ośrodki naukowo-badawcze (szkoły wyższe, placówki naukowe PAN).
4. Pozostałe źródła, jak konferencje, targi, wystawy czy też czasopisma i publikacje naukowe.

W Polsce największym źródłem informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa są zasoby wewnętrzne tkwiące w firmach. Na drugiej pozycji znaleźli się dostawcy, stanowiąc tym samym najistotniejsze źródło rynkowe. Klienci uplasowali się na trzecim miejscu wśród kluczowych dla firm źródeł informacji dla działalności innowacyjnej. Za „ważne” źródło uznało je 18,5% przedsiębiorstw przemysłowych i 19,4% z sektora usług⁶.

³ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review” 1992, No. 70 (1), s. 71–79.

⁴ M. Krawczyk: *Finansowanie działalności innowacyjnej MSP. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 65–66.

⁵ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2011, s. 74, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts_dzialanosc_innowacyjna_2008-2010.pdf (28.12.2012).

⁶ *Ibidem*.

Prowadzenie powyższych statystyk i uwzględnienie w nich użytkowników dowodzi, że docenia się znaczenie klientów w tworzeniu „nowości”. Co więcej, mocno akcentuje się ich decydujący wpływ na sukces innowacji na rynku⁷. Nie jest to nowe podejście, gdyż na rolę konsumentów we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań zwrócił uwagę już w latach 80. ub. wieku von Hippel⁸. W swoich badaniach dowodził on, iż aktywni i przejawiający zainteresowanie klienci (których określił jako „lead users”⁹) wyprzedzają rynek w kontekście potrzeb na innowacje, przez co kreują popyt na coś, co jeszcze nie istnieje¹⁰. Firma, dążąc do przetrwania i bycia konkurencyjną, powinna uwzględniać wyrażane przez obecnych i potencjalnych użytkowników swoich produktów i usług potrzeby i oczekiwania. A to wymaga zmiany podejścia do klienta, orientacji prokonsumenckiej, a często nawet i redefinicji obecnej strategii. Wątek ten współcześnie rozwija koncepcja znana jako User-Driven Innovation.

Rola użytkownika w koncepcji UDI

User-Driven Innovation to proces kreowania innowacji w oparciu o informacje płynące od konsumentów, które dla lepszego zrozumienia podlegają analizie (głos konsumenta) i/lub bezpośredniego wykorzystania wiedzy, pomysłów i gotowych rozwiązań użytkowników (przywództwo konsumenta)¹¹. U podstaw tej koncepcji leży przekonanie, że klienci są coraz bardziej znudzeni i zdegustowani dostępną na rynku ofertą, a więc coraz mniej nią zainteresowani. Jednocześnie mają oni pragnienia oraz potrzeby i wiedzą, co chcieliby nabyć, gdyby było to dostępne. Świadomie lub bezwiednie informują oni o własnych preferencjach i wymaganiach, kreując tym samym popyt na innowacje. Przedsiębiorstwa dążące do przetrwania lub osiągnięcia założonych wyników przechwytyują płynące od konsumentów sygnały, podejmują próby odpowiedzi na nie poprzez wykreowanie i wdrożenie innowacyjnych rozwiązań. W ten sposób klienci, bezpośrednio lub pośrednio, stają się ważnymi uczestnikami procesów tworzenia i wdrażania produktów i usług, które chcieliby nabyć, decydując jednocześnie o sukcesie rynkowym innowacji¹².

⁷ COM (2006) 502 final, Communication from The Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions, *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*, Commission of The European Communities, Brussels, September 2006, s. 4. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0502en01.pdf (28.12.2012).

⁸ J. Tidd, J. Bessant: *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 335–336.

⁹ E. Von Hippel: *Lead Users...*, s. 791–805.

¹⁰ E. Von Hippel: *Democratizing innovation: the Evolving Phenomen of User innovation*, [w:] *Science, Technology and Innovation Indicators in a Changing World: Responding to the Policy Needs*, OECD, Paris 2007, s. 127, DOI:10.1787/9789264039667-5-en.

¹¹ B. Warzybok, W. Pander, M. Górzynski: *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 9–10, www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/7B61C99B-557E-4B4F-92EC-B557E197F4C7/52673/Ekspertyzauserdriveninnovation.pdf (28.12.2012).

¹² *Ibidem*, s. 3, 6.

Chcąc skorzystać z UDI, firma musi zastosować nowe podejście do innowacji, gdzie kluczowa staje się właściwa identyfikacja potrzeb i nowych pomysłów klientów. Dla firm wdrażających UDI to użytkownik staje się bowiem motorem rozwiązań innowacyjnych. Konieczne zatem jest poznanie jego potrzeb i preferencji, a jest to możliwe wyłącznie poprzez zastosowanie orientacji prokonsumenckiej. Dlatego UDI wymaga zmian procesów i sposobu myślenia wewnątrz organizacji¹³. Z powyższym wiąże się konieczność¹⁴:

- zwrócenia większej uwagi na wpływ konsumentów i w konsekwencji produkowanie tego, co się sprzeda, a nie odwrotnie,
- aktywowania zasobów przedsiębiorstwa w lepsze zrozumienie potrzeb klientów i umiejętne zareagowanie na te wymagania poprzez wytwarzanie tego, co konsumenci będą chcieli nabyć, a w konsekwencji do osiągnięcia wyższych przychodów,
- poszerzenia i zróżnicowania podejść, narzędzi i metod w procesie tworzenia innowacji,
- zaangażowania konsumentów w proces tworzenia innowacji,
- otwarcia się na współpracę z konsumentami i innymi przedsiębiorstwami.

UDI wydaje się prostą koncepcją, gdyż wymaga jedynie poznania potrzeb klientów i wykorzystania tej wiedzy do wytworzenia innowacji. Nie jest ona jednak łatwa w implementacji, a bariery wdrożenia jej przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Bariery w stosowaniu UDI

Faza wdrażania UDI	Bariery
1	2
Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań konsumentów	<ul style="list-style-type: none"> – brak dotarcia do ukrytych potrzeb klientów – brak świadomości istnienia ukrytych potrzeb konsumentów – nieznanomość lub niezrozumienie UDI
Kreowanie nowych pomysłów, projektowanie rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć organizacji i osób w niej zatrudnionych do zmian – brak wykwalifikowanej kadry – sztywna struktura organizacyjna – brak zachęty do prowadzenia działalności innowacyjnej – brak współpracy z otoczeniem zewnętrznym
Sprawdzanie zdolności oraz możliwości technicznych i technologicznych	<ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości technicznych, prawnych lub ekonomicznych
Szacowanie możliwości rynkowych	<ul style="list-style-type: none"> – niskowy charakter kreowanych innowacji

¹³ *Ibidem*, s. 22.

¹⁴ *Understanding User-Driven Innovation*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2006, s. 12, www.norden.org/da/publikationer/publikationer/2006-522/at_download/publicationfile (28.12.2012).

1	2
Wdrażanie	– krótki cykl życia produktu, wymuszający ciągłą konieczność uwzględniania nowych potrzeb konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Warzybok, W. Pander, M. Górzyński: *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 23–24; www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/7B61C99B-557E-4B4F-92EC-B557E197F4C7/52673/Ekspertyzauser-driveninnovation.pdf (28.12.2012).

Znaczna część barier towarzyszących wdrażaniu UDI wynika z wewnętrznych ograniczeń przedsiębiorstw. Dlatego, by implementacja User-Driven Innovation zakończyła się sukcesem, należy uwzględnić konsumentów w strategii innowacyjnej firmy i pomóc zasobom ludzkim organizacji w zrozumieniu UDI. Należy opracować cele i miary służące ocenie efektów wdrożenia User-Driven Innovation. Pomocna może być w tym BSC.

Perspektywa klienta BSC i jej miary

Wprowadzenie innowacji uznaje się za jeden z kluczowych warunków sukcesu przedsiębiorstwa i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dlatego strategia innowacji stanowi istotną część długookresowej strategii rozwoju firmy. W lepszym zrozumieniu strategii, w tym strategii innowacyjnej, pomocna może być *Balanced Scorecard*. BSC to narzędzie wspierające proces kreacji wartości przez przedsiębiorstwo, służące przełożeniu strategii na działania operacyjne i monitorowaniu wyników¹⁵.

BSC daje zarządzającym możliwość spojrzenia na działalność jednostki z czterech ważnych obszarów: klienta, finansowego, procesów wewnętrznych oraz innowacji i rozwoju¹⁶. Na głównym miejscu w hierarchii perspektyw umieszczona jest perspektywa finansowa, przy czym twórcy koncepcji zaznaczyli, że dla pewnego rodzaju jednostek (nienastawionych na zysk, szkół, szpitali itp.) układ BSC powinien być podporządkowany spełnianiu wymogów i oczekiwań klientów. Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem jest również umieszczenie perspektywy finansowej obok perspektywy klientów¹⁷. Wynika to z faktu, że firma dążąca do osiągnięcia założonych wyników musi generować przychody ze sprzedaży, co będzie możliwe jedynie wówczas, gdy konsumenci będą nabywać wytwarzane produkty i usługi. Dlatego ważne jest poznanie zgłaszanych przez klientów potrzeb i oczekiwań by wiedzieć, co się sprzedaje.

Istota BSC opiera się na przełożeniu wizji i strategii przedsiębiorstwa na konkretne cele i zadania, zrozumiałe i akceptowane przez wszystkich realizatorów założeń strategicz-

¹⁵ A. Jabłoński, M. Jabłoński: *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 39.

¹⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *op.cit.*, s. 72.

¹⁷ A. Jaruga, P. Kabalski, A. Szycha: *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 780.

nych, w każdym z czterech ww. obszarów. Tym samym Balanced Scorecard może stanowić uzasadnienie potrzeby wdrożenia koncepcji UDI, choćby dlatego, że w BSC konsument został uznany za jeden z najważniejszych obszarów strategicznych. Perspektywa klienta ma bowiem pokazać, jak przedsiębiorstwo zamierza wyróżnić się od konkurentów, aby przyciągnąć, zadowolić i zatrzymać obecnych lub potencjalnych użytkowników oraz co nowego (lepszego) firma będzie dostarczać klientom lepiej lub inaczej¹⁸. Może ona zatem pokazać jakie innowacje jednostka zastosuje, by utrzymać lub pozyskać konsumentów w drodze spełniania ich oczekiwań.

W perspektywie klienta BSC dąży się do ustalania grup klientów, identyfikowania i zaspokajania ich potrzeb jako warunku koniecznego dla osiągnięcia sukcesu w innych perspektywach, szczególnie finansowej. Cele przedsiębiorstwa w tym obszarze powinny uwzględniać preferencje konsumentów gdyż stanowią one determinantę ich decyzji o zakupie. Działania firm skupiają się na wniesieniu do oferowanych produktów i usług cech i atrybutów pożądaných przez klientów. Należy przy tym pamiętać, że cele formułowane w omawianej perspektywie powinny służyć zapewnieniu satysfakcji klienta¹⁹. Uzasadnienie powyższego jest proste. Usatysfakcjonowany konsument będzie lojalny wobec firmy i w drodze poleceń produktu/usługi zachęci potencjalnych klientów do skorzystania z oferty przedsiębiorstwa. Dzięki zachowaniu starych i zdobyciu nowych użytkowników wzrosną przychody ze sprzedaży i udział firmy w rynku. Rentowność klienta lojalnego, usatysfakcjonowanego ofertą, również ulegnie poprawie, choćby ze względu na redukcję kosztów dotarcia do grupy docelowej odbiorców. Powyższe doprowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i osiągnięcia założonych wyników²⁰.

Wykorzystanie miar perspektywy klienta BSC w mierzeniu UDI

Presja i rosnące znaczenie innowacyjności w codziennej działalności przedsiębiorstw wymuszają konieczność podejmowania inicjatyw innowacyjnych. Dla prawidłowego zarządzania innowacjami potrzebne są narzędzia i miary, pozwalające na zbieranie statystyk i monitorowanie innowacji. Z punktu widzenia firmy przydatne będą informacje o rezultatach własnej działalności innowacyjnej, jak i o wszystkich czynnikach determinujących ją, a w szczególności mierzące nakłady, efekty i zależność pomiędzy nimi.

Ze względu na ważną rolę konsumenta w kreowaniu innowacji, istotne jest stworzenie miar służących określeniu stanu i ocenie efektów wdrożenia UDI.

Analizując pomiar innowacyjności w Polsce, zauważyć można niedosyt miar uwzględniających wpływ klientów na innowacyjność przedsiębiorstw. Dla przykładu, GUS bada je-

¹⁸ A.A. Atkinson, R.S. Kaplan, E.M. Matsumura, S.M. Young: *Management Accounting 5th Edition*, Pearson Prentice Hall, 2007, s. 403, 405.

¹⁹ J. Świerk: *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 108.

²⁰ A.A. Atkinson, R.S. Kaplan, E.M. Matsumura, S.M. Young: *op.cit.*, s. 404.

dynie cztery wskaźniki, które pośrednio mogą dostarczyć informacji na temat relacji firma – klient. Są to²¹:

- nakłady na innowacje nietechnologiczne,
- współpraca z klientami w zakresie działalności innowacyjnej,
- wskaźniki wskazujące na klientów jako na źródła innowacyjności przedsiębiorstwa,
- efekty innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach (np. poprawa jakości wyrobów/usług, skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów).

Dla oceny efektów wdrożenia UDI pomocne mogą być miary perspektywy klienta używane w *Balanced Scorecard*. Cel implementacji koncepcji *User-Driven Innovation*, jakim jest wdrożenie pomysłów lub gotowych rozwiązań płynących od klientów dla zwiększenia własnej innowacyjności (a więc i konkurencyjności) oraz wzmocnienia pozycji rynkowej, jest bowiem zbieżny z przesłaniem perspektywy klienta BSC.

Mierniki stosowane w *Balanced Scorecard* można podzielić na dwie grupy. Pierwsza dotyczy efektów realizacji celów perspektywy klienta i obejmuje takie miary, jak: lojalność klienta, zdolność do pozyskania nowych klientów, liczba pozyskanych klientów, poziom zadowolenia klientów, udział w rynku, rentowność klientów, udział starych i nowych klientów w portfelu.

Druga grupa obejmuje mierniki determinujące wartość produktu dla klienta, przez co opisuje aspekty związane z produktem/usługą szczególnie ważne dla użytkowników (np. średni czas reakcji na zgłoszony problem, dostawy na czas, bycie pierwszym innowatorem na rynku, unikatowość produktu/usługi)²².

Do mierzenia efektów wdrożenia UDI z powodzeniem można stosować pierwszy zestaw wskaźników. Jeśli firma uznała konsumentów za istotne źródło informacji dla działalności innowacyjnej, zidentyfikowała i poprawnie zinterpretowała potrzeby i oczekiwania klientów, również te ukryte, wówczas konsekwencją powinny być: wzrost lojalności klientów, liczby pozyskanych klientów, poziomu zadowolenia klientów, udziału w rynku oraz poprawa rentowności klientów. Pogarszanie się tych miar może świadczyć o braku podjęcia działań związanych z wdrożeniem UDI lub błędnym odczytaniem preferencji użytkowników. Druga grupa wskaźników z BSC może być dla firm wskazówką w pierwszych dwóch fazach wdrażania UDI, gdyż dzięki nim przedsiębiorstwo pozna, jakie cechy i atrybuty są dla klientów istotne i decydujące o zakupie innowacji.

Wymieniona powyżej lista miar nie jest katalogiem zamkniętym, bowiem należy pamiętać, że w BSC ich dobór będzie zależał od grupy docelowej, celów stawianych perspektywie klienta, jak i od przyjętej strategii. Podobnie w UDI, dobór wskaźników powinien być determinowany celem badania.

²¹ Szerzej: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, *op.cit.*; B. Warzybok, W. Pan-der, M. Górzyński: *op.cit.*

²² A.A. Atkinson, R.S. Kaplan, E.M. Matsumura, S.M. Young: *op.cit.*, s. 404–406.

Podsumowanie

Konkurencja, złożoność i kosztochłonność procesu tworzenia innowacji powodują, że przedsiębiorstwa poszukują informacji dla podjęcia działalności innowacyjnej korzystając z wielu źródeł. Coraz większego znaczenia wśród nich nabiera klient, jako decydujący kierujący się przy zakupie własnymi potrzebami i oczekiwaniami. Taki stan rzeczy mocno determinuje sposób działania współczesnych firm, gdyż aby przetrwać i/lub móc się rozwijać muszą one produkować to, co się sprzedaje, czyli słuchać głosu i szukać ukrytych potrzeb konsumentów. Konsekwencją takiego podejścia jest obserwowany w ostatnich latach wzrost znaczenia koncepcji User-Driven Innovation.

Niestety wdrożenie UDI nie jest proste, ze względu na liczne ograniczenia tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa (sztywna struktura, niechęć do zmian, brak zrozumienia ze strony pracowników). Pomocna w tym zakresie może okazać się Balanced Scorecard jako narzędzie, które efektywnie komunikuje strategiczne założenia, motywuje i monitoruje dokonania przedsiębiorstwa. Można by rzec, że firmy, które posiadają BSC, będą lepiej rozumiały istotę UDI i szybciej zaimplementują tę koncepcję.

Balanced Scorecard może okazać się również przydatna na gruncie pomiaru UDI. Miary perspektywy klienta można bowiem stosować jako wskaźniki efektów wdrożenia UDI lub wyznaczniki działań w początkowych fazach implementacji User-Driven Innovation.

Literatura

- Atkinson A.A., Kaplan R.S., Matsumura E.M., Young S.M.: *Management Accounting 5th Edition*, Pearson Prentice Hall, 2007.
- COM (2006) 502 final, Communication from The Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions, *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*, Commission of The European Communities, Brussels, September 2006, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0502en01.pdf (28.12.2012).
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2011, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts_dzialanosc_innowacyjna_2008-2010.pdf (28.12.2012).
- Jabłoński A., Jabłoński M.: *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- Jaruga A., Kabalski P., Szychta A.: *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review” January – February 1992, 70 (1).

- Krawczyk M.: *Finansowanie działalności innowacyjnej MSP. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Rosted, J.: *User-Driven Innovation. Results and Recommendations*, FORA, Copenhagen 2005, www.euc2c.com/graphics/en/pdfs/mod3/userdriveninnovation.pdf (28.12.2012).
- Świerk J.: *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
- Tidd J., Bessant J.: *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Understanding User-Driven Innovation*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2006, www.norden.org/da/publikationer/publikationer/2006-522/at_download/publicationfile (28.12.2012).
- Von Hippel E.: *Democratizing innovation: the Evolving Phenomenon of User innovation*, [w:] *Science, Technology and Innovation Indicators in a Changing World: responding to the Policy Needs*, OECD, Paris 2007, DOI:10.1787/9789264039667-5-en.
- Von Hippel, E.: *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, 1988, <http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm> (28.12.2012).
- Von Hippel, E.: *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, "Management Science" 1986, 32, nr 7, <http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/Lead%20Users%20Paper%20-1986.pdf> (28.12.2012).
- Warzybok B., Pander W., Górzyński M.: *Ekspertyza: Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy sp. z o. o., Warszawa 2008. www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/7B61C99B-557E-4B4F-92EC-B557E197F4C7/52673/Ekspertyzauserdriveninnovation.pdf (28.12.2012).

dr Marzena Krawczyk
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Finansów i Rachunkowości MSP, Instytut Finansów

Streszczenie

Celem pracy uczyniono wskazanie możliwości wykorzystania *Balanced Scorecard* jako narzędzia wspomagającego wdrażanie w firmach innowacyjnych koncepcji *User-Driven Innovation*. Przedyskutowano również przydatność miar perspektywy klienta BSC w procesie implementacji i do oceny efektów wdrożenia UDI.

**APPLYING BALANCED SCORECARD CUSTOMER PERSPECTIVE MEASURES
IN USER-DRIVEN INNOVATION CONCEPT****Summary**

The aim of the article is to show how Balanced Scorecard can be used by innovative enterprises as a tool of implementing User-Driven Innovation concept. Usefulness of using customer perspective measures of BSC in evaluating the effects of UDI was also discussed.