

2012

# Metody komercjalizacji innowacji jako narzędzie do projektowania usług parków technologicznych



dr Joanna Hołub – Iwan

## Innowacja – generator zmian

Przetrwanie oraz rozwój organizacji zależy od wewnętrznej (własnej) i zewnętrznej (otoczenie) zdolności do tworzenia lub odnawiania wszystkiego, co spotka się z uznaniem klientów, a nawet odnawiania metod w jaki sposób oferują, prezentują tą ofertę.

**Myślenie o innowacji to w istocie permanentny proces odnawiania, zmian, doskonalenia.**

**Innowacja wywala zmiany, a zmiany te dotyczą nie tylko samego produktu, usługi czy oferty. Zmiany te dotyczą również:**

- Samego podmiotu (jego wyników, pozycji konkurencyjnej, kultury organizacyjnej),
- Otoczenia zewnętrznego:
  - ✓ innych podmiotów
  - ✓ konkurentów
  - ✓ społeczeństwa

## Innowacje lokatorów – generator zmian w ofercie parków technologicznych

Zmiany jakie generują innowacje wpływają również na instytucje otoczenia biznesu. Innowacje lokatorów, klientów generują potrzeby zmian:

- W ofercie świadczonych usług,
- W sposobie świadczenia,
- W metodach komunikacji.

Parki technologiczne na co dzień obcują z innowacjami, mają kontakt z firmami, w których ze względu na innowacje następują zmiany - rozwój, specjalizacja, nowe rynki.

**Zmiany jakie towarzyszą lokatorom i klientom parków powinny wywoływać - stymulować zmiany oferty parków technologicznych.**

## Innowacje lokatorów – generator zmian w ofercie parków technologicznych

### Warto zadać sobie pytania:

- Czy tylko lokatorzy mają być innowacyjni?
- Czy park może pozwolić sobie na to aby być mniej innowacyjny w sferze organizacji, marketingu niż jego lokatorzy?
- Czy park będzie partnerem dla lokatorów jeśli nie będzie nadążał za zmianami?

**Instytucje otoczenia biznesu, których celem jest stymulowanie innowacyjności i przedsiębiorczości w regionach dają świadectwo innowacyjności.**

**IOB są wręcz zobligowane do tego, aby modyfikować swoje oferty, metody działania wykorzystując w tym celu najnowocześniejsze trendy zarządzania.**



# Jak do tego podejść?

## Krok pierwszy – myślenie kategoriami klienta

Przedsiębiorcę cechuje inne spojrzenie na innowacje niż pracownika naukowego czy pracownika instytucji otoczenia biznesu.

**Dla przedsiębiorcy:**



Innowacja jest produktem jak każdy inny, który ma zbudować przewagę konkurencyjną i pozwolić osiągnąć określony zysk



Innowacja jest ryzykiem rynkowym. Ile zyskam , ile mogę stracić? Czy starta nie wpłynie na mój wizerunek?



Innowacja to często proces poszukiwania nisz rynkowych .



Innowacja nie jest celem samym w sobie



**Metody komercjalizacji w opinii przedsiębiorstw są interpretowane i taktowane jako tożsame z metodami rozwoju nowych produktów.**

W biznesie częściej funkcjonują określenia:

- New Product Development
- New Software Development
- New Service Development

niż pojęcia innowacja czy komercjalizacja wyników prac badawczych.

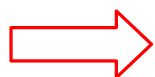
**Chcąc stymulować innowacyjność lokatorów pracownicy instytucji otoczenia biznesu powinni myśleć kategoriami przedsiębiorców - „przestawić się” na proces:**

- zmierzający do ukształtowania nowego produktu - New Produkt Development
- szacowania i minimalizacji ryzyka rynkowego
- oceny szans rynkowych przedsięwzięcia i zysku

Pamiętając, że innowacja nie jest celem samym w sobie.....

## Krok drugi – myśleć i działać systemowo

Co proponujemy?



Zastosować sprawdzone w biznesie metodyki podejścia do rozwoju produktów w procesie projektowania oferty i usług parków.



## Metody komercjalizacji innowacji

Najczęściej stosowane metody:


- Metoda UNIDO
- Metoda Jolly'ego
- Metoda Stage-Gate

Zastosowanie:

**wytworzenie oczekiwanej wartości rynkowej innowacji lub  
wytworzenia założonego poziomu ekonomicznego innowacyjnego  
przedsięwzięcia.**

## Dlaczego warto stosować i proponować lokatorom i klientom stosowanie sprawdzonych metod komercjalizacji

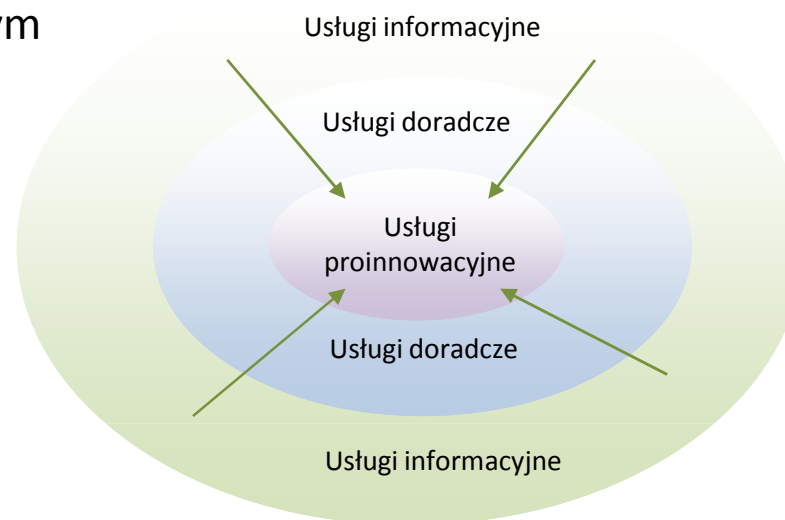
- ✓ Przedsiębiorstwa komercjalizujące innowację, z wykorzystaniem dostępnych metod osiągają lepszą pozycję rynkową
- ✓ Większe prawdopodobieństwo sukcesu procesu komercjalizacji innowacji
- ✓ Eliminacja podstawowych błędów
- ✓ Budowanie świadomości mechanizmów rynkowych działań B+R
- ✓ Generowanie nowych rozwiązań
- ✓ Uporządkowanie i standaryzacja na każdym etapie działań
- ✓ Mechanizmy kontrolne
- ✓ Ukierunkowanie na osiągnięcie wyniku
- ✓ Zwiększa jakość zarządzania
- ✓ Przyspiesza proces komercjalizacji
- ✓ Doskonałość (zależność) decyzyjna



# Jak instytucje otoczenia biznesu miałyby do tego podejść?

## Oferta usług parków technologicznych

- ✓ usługi o charakterze informacyjnym
- ✓ usługi doradcze
- ✓ usługi proinnowacyjne



Badania wskazują, iż maleje oferta usług informacyjnych na rzecz rozwoju usług proinnowacyjnych. Zjawisko ograniczania liczby usług jest typowe w warunkach, gdy rozwoju parków i przechodzenia od obsługi projektów tzw. „miękkich” do „twardych”.



### **Usługi o charakterze informacyjnym.**

Ich głównym celem jest wspomaganie przedsiębiorczości.



Są to **usługi charakterystyczne dla wczesnego etapu rozwoju instytucji otoczenia biznesu**, świadczone obecnie przez wiele podmiotów funkcjonujących na rynku.

### **Usługi doradcze.**

Ich głównym celem jest wspomaganie prowadzonej przez firmy działalności, szczególnie w obszarze innowacyjnych rozwiązań.



Usługi doradcze dotyczą: zarządzania, marketingu, promocji krajowej i międzynarodowej, aspektów prawnych, zarządzania zasobami ludzkimi, czy finansowania działalności.

Pracownicy parków występują więc w roli pośredników, posiadających umiejętność precyzyjnego formułowania celu i zakresu zidentyfikowanych potrzeb.



### **Usługi proinnowacyjne.**

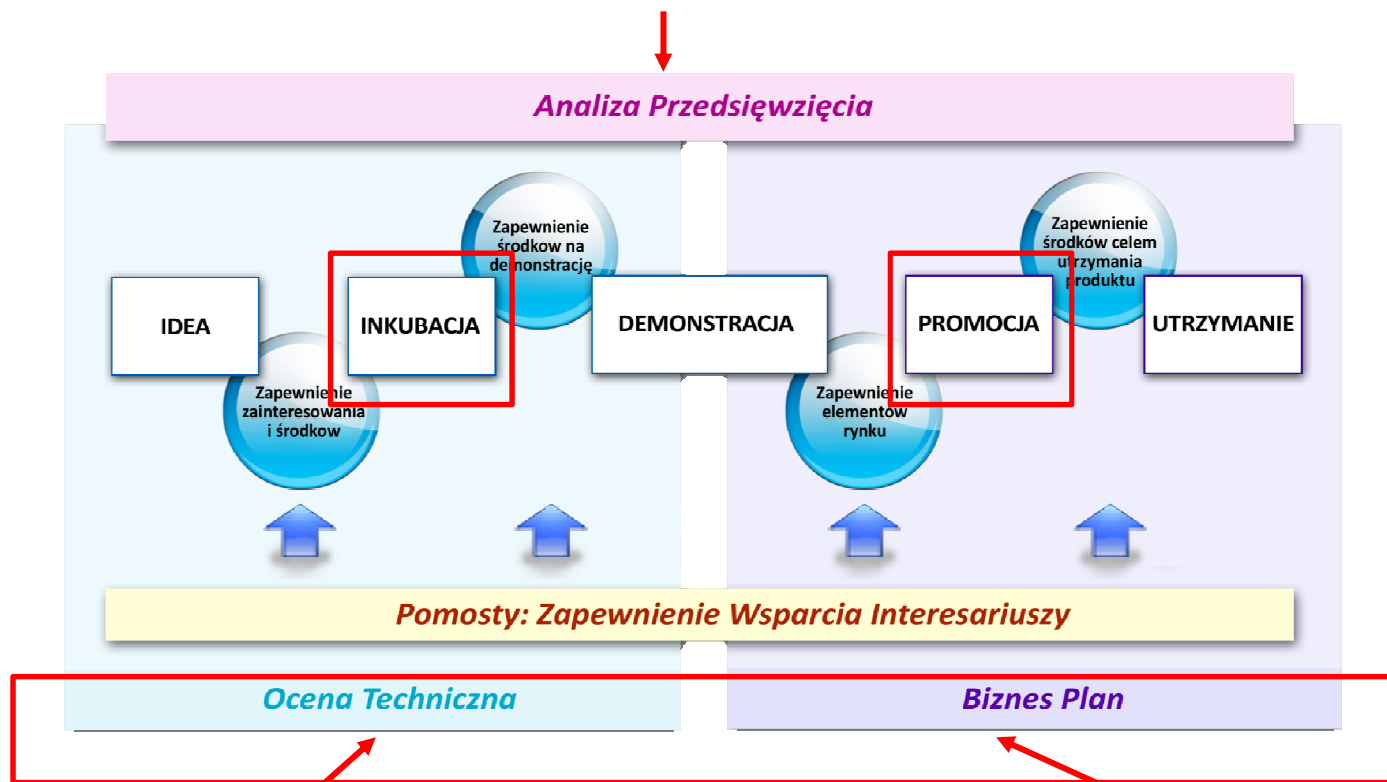
Celem tych usług jest najczęściej wspomaganie rozwoju innowacyjnych firm, ale również wzrostu ilości innowacyjnych rozwiązań, wdrażanych patentów, transferu technologii czy wiedzy.

### **Zapewnianie lokatorom i klientom parku usług proinnowacyjnych, wymaga:**

- ✓ znajomości danej technologii (a więc wiedzy w danej dziedzinie),
- ✓ szerokich kontaktów międzynarodowych (bo nowe technologie, nie ograniczają się do Polski),
- ✓ umiejętności sieciowania ludzi i zespołów badawczych (dostępu do sieci ekspertów).
- ✓ wiedzy z zakresu prawa własności intelektualnej, czy procesu komercjalizacji wiedzy.

**To prawdziwe wyzwanie dla pracowników instytucji otoczenia biznesu**

## Proces komercjalizacji - Model Jolly'ego



**Czerwony kolorem** zaznaczono potencjalne miejsca w których instytucja otoczenia biznesu może oferować usługi, uwzględniając swój potencjał, metodę świadczenia jak również potrzeby lokatorów

**IOB sama definiuje miejsce potencjalnego zainteresowania generowania usługi w obszarze**

Komercjalizacja z wykorzystaniem Modelu Jolly'ego ma pięć głównych działań etapów, w których wyróżniamy:

Etap	Działania	Potencjalne pola zainteresowań IOB
<b>Etap idei</b>	zakłada zebranie informacji, zbadanie możliwości oraz potencjalnej wyjątkowości wynalazku, produktu, usługi, technologii.	?
<b>Etap inkubacji</b>	dotyczy podmiotowej analizy potencjału komercjalizacyjnego, możliwości rozwojowych, weryfikacji praw własności, opracowanie biznesplanu komercjalizacji oraz pozyskania dofinansowania zewnętrznego.	?
<b>Etap demonstracji</b>	przygotowanie wersji finalnej podmiotu komercjalizacji	?
<b>Etap promocji</b>	przygotowanie wersji finalnej podmiotu komercjalizacji	?
<b>Etap utrzymania</b>	dalszy rozwój i utrzymanie produktu na rynku	?

**Wypełnienie „pól zainteresowań” zależy od IOB. Podstawowe pytania brzmią:**

- ✓ Jakie są potrzeby naszych lokatorów?
- ✓ Na jakich etapach chcemy oferować wsparcie?
- ✓ Na jakich etapach możemy zaoferować wsparcie – nasze zasoby, nasze możliwości?
- ✓ Jaki ma być zakres naszych usług na poszczególnych etapach?



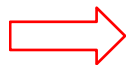
Z punktu widzenia instytucji otoczenia biznesu warto zainteresować się również obszarami - kluczowymi wyróżnikami Modelu Jolle'ego, w ramach których również można projektować usługi. Są nimi pomosty procesu komercjalizacji:



funkcja łącznika pomiędzy etapami



obszar zapewnienia wsparcia interesariuszy



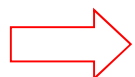
obszar zasilenia w wymagane zasoby

**Parki technologiczne ze względu na swoje funkcje i zakres działania są naturalnym partnerem do świadczenia usług w tym zakresie.**

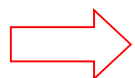
## Inkubacja innowacji w procesie **Stage-Gate System**© R. Coopera

Metodyka **Stage-Gate System**© określana również etapem **Discovery Stage** - Etap odkrywania wydaje się jeszcze lepszą metodą rekomendowaną parkom, ponieważ...

**Park technologiczny może tu pełnić dwie funkcje:**



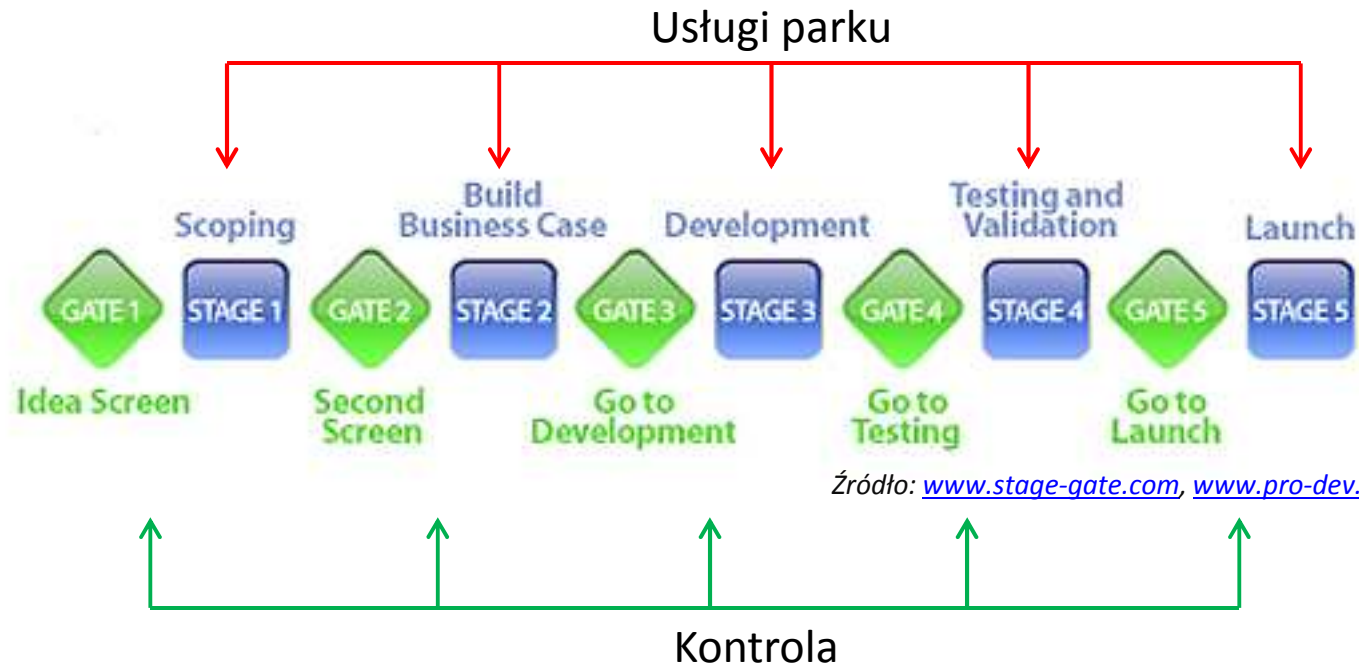
**FUNKCJA 1:** Oferta usług na poszczególnych w poszczególnych „fazach” - stage



**FUNKCJA 2:** Kontrola procesu przebiegającego u lokatorów na poszczególnych „bramach” - gate (np. w sytuacji gdy park wchodzi kapitałowo w przedsięwzięcie)

## Metodyka Stage-Gate System© R. Coopera

**Stage-Gate** © (system „faza-bramka”) to specyficzna konstrukcja procesu rozwoju innowacji produktowych, w którym poszczególne etapy procesu (stages - faza) rozdzielone są punktami decyzyjnymi (gates - bramka).



Kontrola	Oferta usług	Potencjalne pola zainteresowań
Gate 1. (Idea screen / Initial screen)- punkt decyzyjny, wstępna selekcja pomysłów	Stage 1. (Scoping / Preliminary Investigation) – określenie potencjału rynkowego i jednocześnie technicznych możliwości.	?
Gate 2. (Second screen) - powtórna selekcja	Stage 2. (Build business case) Opracowanie planu wdrożenia, uzasadnienie potrzeby zrealizowania „projektu” oraz określenie wymagań produktu	?
Gate 3. (Decision on business case / Go to development) - kluczowy i krytyczny moment procesu. Decyzja „Go” wiąże się z inwestycją w prace badawczo-rozwojowe.	Stage 3. (Development). Etap prac poświęconych opracowaniu prototypu rozwiązania, produktu lub gotowego do testów wyrobu – najczęściej określanego mianem produktu „Alfa”.	?
Gate 4. (Go to testing) Brama poświęcona weryfikacji wyników prac nad produktem „Alfa”.	Stage 4. (Testing and Validation). Etap w którym prototyp „Alfa” poddawany jest testowaniu i walidacji.	?
Gate 5. (Go to Launch). Brama, uwzględnia wyniki testów, weryfikuje poprawność założeń związanych z wdrożeniem na rynek. Od tej chwili poprawiona i zaakceptowana wersja produktu, przyjmuje nazwę produktu „Beta”.	Stage 5. (Launch) Etap w którym następuje pełne wdrożenie produktu na rynek oraz wszelkie pozostałe równoległe procesy, promocja, dystrybucja, etc.	?

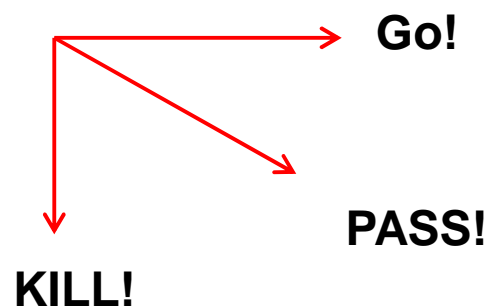


## Metodyka Stage-Gate System© R. Coopera

### Strażnicy Bramy (Gate Keepers)

- ✓ zespół odpowiedzialnych za projekt członków zespołu (pracowników np. parku).
- ✓ w zależności od poziomu „fazy”(Stage) kompetencje strażników muszą się zmieniać, powinni nimi być specjaliści z odpowiednich dziedzin reprezentujący kluczowy dla „bramy” (Gate) obszar.

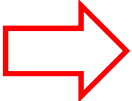
**Każdorazowo, zadaniem strażników jest podejmowanie decyzji co do dopuszczenia innowacyjnego produktu, do dalszych prac nad nim co w konsekwencji związane jest z inwestowaniem kolejnych zasobów finansowych.**



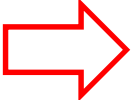
## Podsumowanie

**Obie omawiane metody zwiększają szanse na powodzenie przedsięwzięcia komercjalizacji**

Doświadczenia wskazują, że:

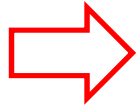


Metoda Jolly'ego dedykowana jest każdej organizacji, która zainteresowana kapitałową formą partycypacji w rozwoju innowacyjnego rozwiązania – „interesariusz” otrzymuje narzędzie monitoringu działań, pełnej kontroli, oraz zachowuje prawo do podejmowania ostatecznej decyzji co dalszego finansowania potencjalnego produktu

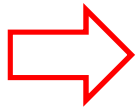


Metoda Stage-Gate© dedykowana jest podmiotom, które poprzez własne zasoby finansują rozwój nowych innowacyjnych produktów, rozwiązań, jednakże zorientowane są na osiągnięciu sukcesu rynkowego. Należy zauważyć, że „bramki” pełnią doskonałą funkcję kontrolną, zarówno pod kątem inwestowanych zasobów, jak również poddawania ciągłej rynkowej weryfikacji założeń biznesowych przedsięwzięcia.

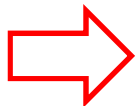
## Podsumowanie



Metoda Jolly'ego – rekomendacja dla instytucji otoczenia biznesu.



Stage-Gate© - biznes, ze szczególnym uwzględnieniem wrażliwości produktu na zmienne wynikające z relacji pomiędzy klientem a produktem. Silny nacisk na badania rynkowe , VoC (Voice of Customer), testy, etc. Dopuszcza mniejszą minimalną rentowność przedsięwzięcia w początkowej fazie komercjalizowania produktu (nie jest to reguła).



Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, obie metody wnoszą wielowymiarowe korzyści w świadomości zasobów organizacji odpowiedzialnych za komercjalizację oraz jednoznacznie podnoszą jakość zarządzania. Maleje ryzyko ponoszenia strat na „projekty, produkty widma”.