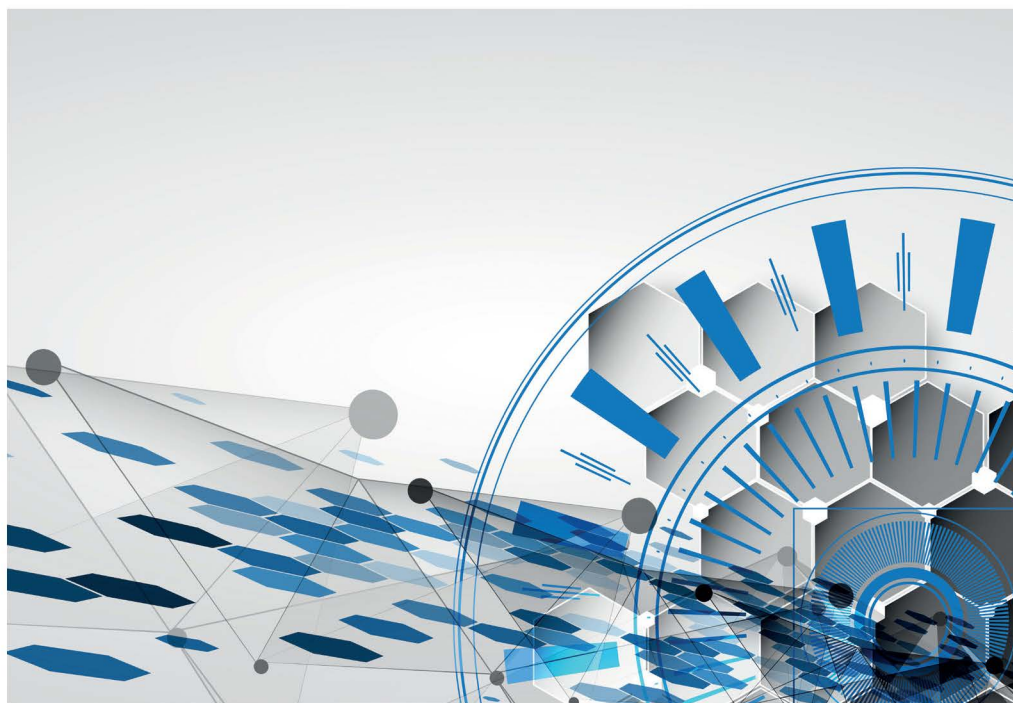


Zarządzanie

Komercjalizacja innowacyjnych pomysłów

Perspektywa innowatorów i start-upów

Edyta Gwarda-Gruszczyńska



Komercjalizacja innowacyjnych pomysłów

Perspektywa innowatorów i start-upów



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Komercjalizacja innowacyjnych pomysłów

Perspektywa innowatorów i start-upów

Edyta Gwarda-Gruszczyńska

Edyta Gwarda-Gruszczyńska (ORCID: 0000-0002-9484-2721)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, ul. Matejki 22/26 90-237 Łódź

RECENZENTKI

Anna Dziadkiewicz
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/vska

© Copyright by Edyta Gwarda-Gruszczyńska, Łódź 2025
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

<https://doi.org/10.18778/8331-709-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.11608.24.0.M

Ark. wyd. 8; ark. druk. 8,125

ISBN 978-83-8331-708-3
e-ISBN 978-83-8331-709-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Innowacje i otoczenie innowatorów	11
1.1. Geneza i rozwój innowacyjnych pomysłów	11
1.2. Innowacje i ich znaczenie dla gospodarki	13
1.3. Innowacyjność jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw	15
1.4. Innowatorzy – cechy i ich rola w procesie wprowadzania innowacji na rynek	23
1.5. Start-upy jako platformy dla innowacji – wyzwania i szanse	25
Rozdział 2	
Komercjalizacja innowacyjnych pomysłów	31
2.1. Proces innowacyjny a komercjalizacja	31
2.2. Modele dyfuzji i adaptacji innowacji	39
2.3. Wyzwania strategiczne w procesie komercjalizacji	46
2.4. Podmioty wspierające proces komercjalizacji	57
Rozdział 3	
Ocena potencjału komercyjnego innowacji	65
3.1. Opis innowacji i wynikających z niej korzyści	65
3.2. Stan rozwoju innowacji i stan własności intelektualnej	68
3.3. Potencjalne rynki i zainteresowanie rynku	70
3.4. Konkurenci i konkurencyjne produkty/usługi	73
3.5. Bariery, zagrożenia i ryzyko	75
3.6. Przykłady oceny potencjału komercyjnego innowacyjnego pomysłu	76
Rozdział 4	
Innowatorzy a ochrona własności intelektualnej i źródła finansowania innowacji	95
4.1. Sposoby ochrony własności intelektualnej	95
4.2. Znaczenie ochrony własności intelektualnej dla start-upów	102
4.3. Wybrane źródła finansowania w komercjalizacji innowacyjnych pomysłów	105
Zakończenie	113
Bibliografia	115
Spis rysunków	121
Spis tabel	123
Załącznik. Podanie o udzielenie patentu	125

Wstęp

Innowacje i nowe technologie stały się nieodłącznym elementem funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i społeczeństwa. Wielu pomysłodawców próbuje wprowadzać stworzone przez siebie innowacje na rynek, a jeszcze więcej ma pomysły na innowacje, z którymi nie wie, co zrobić. Rozwój technologii daje wiele możliwości i widoczny jest w każdej sferze życia. W naszych telefonach pojawia się coraz więcej aplikacji, na rynek wchodzi nowe szczepionki i leki oparte na mechanizmach genetycznych, sztuczna inteligencja zaczyna przejmować część zadań wykonywanych dotychczas przez ludzi. Postęp technologiczny pobudza kreatywność i otwiera wiele nowych możliwości dla osób, które chcą robić coś nowego.

Nie każdy innowator odnosi jednak sukces na rynku. Powodów takiego stanu rzeczy może być wiele. Jedni nie znają dobrze rynku, na który próbują wejść, inni nie mają wystarczającej wiedzy technicznej, żeby zrealizować swój pomysł, np. zrobić prototyp wymyślonego przez siebie urządzenia czy aplikacji. Niektórym brakuje pieniędzy lub zasobów niezbędnych do komercjalizacji stworzonej innowacji, nie wiedzą, jak chronić swoje rozwiązanie. Czasami przyczyną porażki może być brak strategii działania lub po prostu podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania.

Wszystkie przedsiębiorstwa mogą doświadczyć porażki w procesie wprowadzania innowacji na rynek. Jednak zwykle w tym procesie znacznie większe ryzyko dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, start-upów i indywidualnych wynalazców lub innowatorów (np. studentów). Świadczyć mogą o tym publikowane przez różnego rodzaju instytucje i firmy konsultingowe dane statystyczne dotyczące porażek przedsiębiorstw, w tym start-upów.

W tytule publikacji pojawia się pojęcie „komercjalizacja pomysłów”. Takie zestawienie słów może budzić wśród badaczy wątpliwości co do tego, czy pomysły da się skomercjalizować. Jeśli jednak spojrzymy na proces komercjalizacji z punktu widzenia strategicznego, to zauważyć można, że na początku tego procesu zazwyczaj pojawia się pomysł na rozwiązanie jakiegoś problemu albo zaspokojenie potrzeby, który stanowi bodziec do podjęcia działania przez innowatorów. Wokół idei – pomysłu – prowadzone są różnego rodzaju działania mające na celu wprowadzenie innowacji na rynek. Zauważając tę zależność, badacze często używają w stosunku do komercjalizacji sformułowania „od pomysłu do rynku”.

Celem tego opracowania jest przedstawienie podstawowych zagadnień związanych z komercjalizacją innowacyjnych pomysłów – przebiegu tego procesu, kluczowych aspektów, o których powinien pamiętać innowator wprowadzający innowację na rynek (ocena potencjału komercyjnego innowacji, ochrona własności intelektualnej, wybór odpowiedniego źródła finansowania).

Autorka stawia tezę, że zdobycie przez innowatorów jak największej ilości informacji o przebiegu procesu komercjalizacji już w jego początkowym etapie pozwoli zminimalizować ryzyko porażki i podejmować racjonalne decyzje dotyczące wchodzenia z pomysłem na rynek.

Praca została napisana na podstawie studiów literaturowych, przy wykorzystaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa. Dla potwierdzenia wniosków przedstawiono liczne przykłady z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw polskich i zagranicznych. Zaprezentowano również metodologię oceny potencjału komercyjnego innowacji, której sposób wykorzystania zobrazowano dwoma przykładami o charakterze hipotetycznym. Ich dobór był celowy – autorka chciała pokazać wykorzystanie metodologii w przypadku dwóch innowacji pochodzących z zupełnie różnych sektorów. Ze względu na zaplanowaną grupę docelową odbiorców oraz ułatwienie przekazu w monografii nie zamieszczono wyników własnych badań empirycznych. Badania dotyczące komercjalizacji nowych technologii i innowacji publikowane były we wcześniejszych pracach autorki.

Publikacja *Komercjalizacja innowacyjnych pomysłów. Perspektywa innowatorów i start-upów* składa się z czterech rozdziałów i jest skierowana do różnych odbiorców – zarówno studentów, doktorantów, młodych badaczy, którym może służyć jako pomoc naukowa, jak i indywidualnych innowatorów spoza wymienionych grup, którzy mają pomysł na innowację i chcą go wdrożyć w życie.

W rozdziale pierwszym – *Innowacje i otoczenie innowatorów* – próbie zdefiniowania poddano sformułowania innowacyjnych pomysłów oraz innowacji. Opisano towarzyszące tym terminom zjawisko innowacyjności oraz określono grupy innowatorów, do których kierowana jest publikacja. Ostatni punkt rozdziału dotyczy specyficznej i bardzo aktywnej grupy innowatorów – start-upów.

Kolejny rozdział – *Komercjalizacja innowacyjnych pomysłów* – przedstawia procesy związane z komercjalizacją oraz modele adaptowania i dyfuzji innowacji. Wyjaśniony został tu związek powszechnie opisywanego w literaturze przedmiotu procesu innowacyjnego z procesem komercjalizacji. Podkreślone zostało znaczenie znajomości uwarunkowań adaptacji nowych rozwiązań przez potencjalnych użytkowników innowacji. W tej części publikacji zwrócono także uwagę na strategiczne wyzwania w procesie komercjalizacji, z którymi muszą się mierzyć różnego rodzaju innowatorzy. Wskazano również na grupy interesariuszy, które mogą pomóc innowatorom w rozwiązywaniu problemów pojawiających się na różnych etapach komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań.

W rozdziale trzecim – *Ocena potencjału komercyjnego innowacji* – przedstawiono schemat postępowania innowatora w procesie oceny potencjału rynkowego

innowacji. Omówiono działania, które powinny być podjęte już na wstępnym etapie procesu komercjalizacji. Proces oceny podzielony został na kilka etapów, takich jak: opis innowacji i wynikających z niej korzyści; stan rozwoju innowacji i stan własności intelektualnej; potencjalne rynki i zainteresowanie rynku; konkurenci i konkurencyjne produkty/usługi; bariery, zagrożenia i ryzyko. Rozdział kończą przykłady oceny potencjału komercyjnego innowacyjnego pomysłu.

W rozdziale czwartym – *Innowatorzy a ochrona własności intelektualnej i źródła finansowania innowacji* – zwrócono uwagę na dwa ważne elementy procesu komercjalizacji, które w wielu przypadkach stanowią przyczynę porażek innowatorów. Przedstawiono tutaj formy ochrony własności intelektualnej, z których mogą skorzystać innowatorzy oraz podkreślono znaczenie ochrony własności intelektualnej dla innowatorów na przykładzie start-upów. Zaprezentowano również przykładowe źródła finansowania komercjalizacji innowacyjnych pomysłów i podkreślono szczególne znaczenie inwestorów wysokiego ryzyka w procesie komercjalizacji.

Rozdział 1

Innowacje i otoczenie innowatorów

1.1. Geneza i rozwój innowacyjnych pomysłów

W głowach studentów, innowatorów, przedsiębiorców bądź pracowników firm często powstają innowacyjne pomysły. Ich inspiracje mogą być różne. Czasami są to:

- realizowane na zajęciach projekty;
- zainteresowania i dociekliwość danej osoby w kwestii rozwiązania jakiegoś problemu;
- zauważone potrzeby, których jeszcze nie zaspokajają istniejące na rynku usługi lub produkty;
- konieczność wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.

Często pomysł rodzi się w wyniku obserwacji otaczającego nas świata, ale może być również wynikiem własnych doświadczeń lub przeżyć innowatora bądź też wpływu otoczenia, w którym przebywa. Pomysłodawca zwykle zauważa niszę rynkową. Może ona pojawić się dzięki identyfikacji nowej potrzeby, tak jak to zrobili założyciele Facebooka (potrzeba komunikowania się ludzi, wymiany poglądów poprzez komunikator internetowy). Pomysłodawca może również wykazać się chęcią rozwiązania jakiegoś problemu (np. szczepionki na wirusa COVID w trakcie pandemii). Inspiracją do powstania pomysłów może być również obserwacja pojawiających się na rynku nowych trendów lub technologii (np. innowacje związane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji) lub zwykła empatia społeczna.

W procesie tworzenia się pomysłu ważne jest zrozumienie problemów i sytuacji, które twórca chce rozwiązać lub poprawić. W wielu przypadkach pomysłodawcy inspirować się tym, co dotyka ich bezpośrednio lub związane jest z osobami z ich najbliższego otoczenia. Przykładowo w rodzinie innowatora jest osoba niepełnosprawna i dostrzega on potrzebę stworzenia urządzenia, które ułatwi jej codzienne funkcjonowanie. Niektórzy pomysłodawcy inspirować się rzeczywistością, w której sami funkcjonują, na przykład chcą poprawić już istniejące produkty lub usługi,

z których sami korzystają. Niezależnie od źródła inspiracji ważne jest, aby problem lub potrzeba, które zauważyli, stanowiły niszę rynkową, gdyż tylko wtedy stworzona innowacja będzie miała szanse na wprowadzenie jej na rynek z sukcesem oraz pozyskanie odpowiednich odbiorców.

Bywa też tak, że pomysł rodzi się przez przypadek. Innowatorzy pracują nad rozwijaniem jakiegoś produktu, a przy okazji udaje się stworzyć coś innego. Przykładem może być wynalezienie post-itów (kolorowych przyklejanych karteczek biurowych). Pracownik działu badawczo-rozwojowego firmy 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) wymyślił je przez przypadek przy okazji badań nad stworzeniem innowacyjnego kleju przemysłowego. Klej, nad którego rozwojem pracował, skapnął na jego tenisówkę, a wiatr wpadający przez otwarte okno zdmuchnął leżące na stole kartki, które przykleiły się do buta. W ten sposób powstały karteczki biurowe, które można przyklejać i odklejać dzięki połączeniu ich ze stworzonym w 3M klejem. Dzięki pomysłowi, przekształconemu później w opatentowany wynalazek, przedsiębiorstwo miało wyłączność na sprzedaż tego produktu aż do lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Pomysł to dopiero początek drogi. Czasami uda się wprowadzić go w życie, a czasami pozostaje niezrealizowany. Najważniejsze jest jednak to, że pomysł na innowację stanowi początek drogi do czegoś ważnego, czegoś, co może ułatwić życie, przynieść odbiorcom określone korzyści lub pomóc rozwiązać jakiś problem, a co więcej – zarabiać pieniądze.

Według *Słownika języka polskiego PWN* pomysł to „twórcza myśl zawierająca projekt działania, rozwiązania czegoś”¹. W tej definicji pojawiają się trzy ważne sformułowania. „Twórcza myśl” sugeruje, że ktoś, kto generuje pomysł, powinien być kreatywny, proponować coś, co nie jest oczywiste. „Rozwiązanie czegoś” zwraca uwagę na istnienie jakiegoś problemu, który należy rozwiązać. Natomiast „projekt działania” wskazuje na posiadanie pewnego planu, mniej lub bardziej przemyślanego, który ma spowodować, że problem zostanie rozwiązany. Przeglądając się powyższej definicji pomysłu, można zaryzykować stwierdzenie, że pomysł to inspiracja do działania, coś, co inicjuje pewne po części zaplanowane działania, które są inne niż podejmowane dotychczas, mające za zadanie rozwiązanie jakiegoś problemu.

Jak już wspomniano, w tytule monografii pojawia się sformułowanie „komercjalizacja innowacyjnych pomysłów”. Wiele osób, czytając taki tytuł, może stwierdzić, że przecież pomysłów, skoro to tylko myśli, nie da się skomercjalizować. To prawda, nie da się skomercjalizować pomysłu, ale wielu autorów zwraca uwagę na to, że stanowią one początek procesu komercjalizacji. Często można spotkać popularne sformułowanie na określenie komercjalizacji – „od pomysłu do rynku”. Pomysły stanowią inspirację do stworzenia czegoś nowego, a to może już podlegać komercjalizacji.

Szczególne znaczenie mają pomysły w procesie tworzenia innowacji i wynalazków. Najprościej mówiąc, innowacje to zmiany w już istniejących produktach, procesach,

1 *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: *pomysł*, b.r., <https://sjp.pwn.pl/slowniki/pomys%C5%82.html> (dostęp: 8.06.2024).

usługach, działaniach marketingowych i organizacyjnych. Natomiast wynalazki to nowe w skali światowej rozwiązania techniczne, nadające się do przemysłowego zastosowania, charakteryzujące się poziomem wynalazczym. Przy ich tworzeniu wymagana jest kreatywność. U podstaw wprowadzania innowacji (zmian) lub tworzenia wynalazków zwykle stoi jakiś problem, który należy rozwiązać, lub potrzeba, którą trzeba zaspokoić, a działania zmierzające do rozwiązania problemu trzeba zaplanować.

W tym opracowaniu innowacyjne pomysły traktowane będą jako takie, które mają potencjał innowacyjny, mogą przyczyniać się do powstania innowacji, mogą stanowić początek drogi do ich komercjalizacji.

1.2. Innowacje i ich znaczenie dla gospodarki

Innowacyjne pomysły były od zawsze źródłem inspiracji do tworzenia innowacji. Choć innowacje towarzyszą ludziom od zarania dziejów, to niewątpliwie na przyspieszenie tempa i intensywności ich rozwoju miał wpływ postęp techniczny zapoczątkowany w XIX wieku. Na przestrzeni lat zmieniało się również to, w jaki sposób ludzie rozumieją innowacje. Początkowo postrzegano je jako nieskomplikowane zmiany w istniejących produktach, głównie takich, których zadaniem było ułatwianie lub usprawnianie życia ludzi. Wraz z upływem czasu i rozwojem technologii zmiany obejmowały coraz więcej dziedzin życia i gospodarki. Dzięki innowacjom powstawały nowe sektory, rozwijały się kolej, przemysł samochodowy, lotniczy, internet czy media społecznościowe.

Można zauważyć, że do momentu rewolucji przemysłowej, która dokonała się w XIX wieku, innowacje nie miały związku z cechami, które przypisujemy im dzisiaj – kreatywnością, oryginalnością i zastosowaniem. Oznaczały wprowadzanie zmian w ustalonym porządku. Początkowo zmiany spotykały się z wyraźnym oporem Kościoła i społeczeństwa. Sprzeciw przeciwko wprowadzaniu nowych rozwiązań istniał we wszystkich sferach życia – polityce, ekonomii, edukacji, religii, prawie, nauce. Społeczeństwo i przedstawiciele władzy byli nastawieni negatywnie zarówno do innowacji, jak i ich twórców. Innowatorów postrzegano jako heretyków i ludzi o nieczystych intencjach. W wielu przypadkach jedynie zwolennicy i autorzy innowacji rozumieli i byli w stanie wyjaśnić istotę i sens swoich pomysłów oraz wynikające z nich korzyści dla społeczeństwa. Powodem takiego stanu rzeczy był słaby dostęp do edukacji i powolny rozwój nauki, a co za tym idzie – brak zrozumienia dla zmian². Dopiero z biegiem lat, kiedy to postęp techniczny zaczął nabierać rozpędu, zauważono, że innowacje mogą stymulować wzrost gospodarczy oraz przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

2 E. Gwarda-Gruszczyńska, *Współczesne koncepcje innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 17.