



WHITEPAPER
Raport w zakresie
zarządzania innowacjami

INFORMACJE NA TEMAT PROJEKTU

Akronim projektu:	INNOVATE
Tytuł projektu:	Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration
Numer umowy:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
Autorzy:	CSES, SYNCNIFY
Pakiet roboczy:	WP2 – Raport Whitepaper w zakresie zarządzania innowacjami
Data sporządzenia:	08.03.2024
Numer wersji:	V2 (ostateczna)
Zastrzeżenie:	Projekt jest finansowany przez Unię Europejską. Wyrażone w nim poglądy i opinie są wyłącznie poglądami i opiniami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub OeAD-GmbH. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający dofinansowanie nie mogą ponosić za nie odpowiedzialności.

SPIS TREŚCI

INFORMACJE NA TEMAT PROJEKTU	2
KONTEKST I CEL RAPORTU WHITEPAPER	4
PROJEKT INNOVATE.....	4
ADRESACI RAPORTU	5
METODOLOGIA.....	5
INNOWACJA, JAKO ZMIANA PARADYGMATU W ZARZĄDZANIU.....	6
STANDARD ISO 56000 I JEGO POTENCJAŁ	6
PRAKTYKI ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W EUROPIE.....	7
AUSTRIA	7
BUŁGARIA.....	8
CYPR	8
FINLANDIA	9
FRANCJA	9
POLSKA	10
SZWECJA.....	10
ANALIZA PORÓWNAWCZA I KONTEKST EUROPEJSKI	11
KOMPETENCJE, KTÓRE DEFINIUJĄ INNOWACYJNOŚĆ	12
BADANIE OBECNYCH LUK W ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI	12
CZY INNOWACYJNOŚĆ JEST UMIEJĘTNOŚCIĄ WRODZONĄ?.....	13
MENEDŻERSKA PERSPEKTYWA INNOWACJI.....	13
UNIWERSALNOŚĆ METOD INNOWACJI.....	15
CO SPRAWDZA SIĘ W WYPADKU KOGO?	18
METODY STOSOWANE W CELU WPROWADZANIA INNOWACJI.....	19
NAJLEPSZE PRAKTYKI / HISTORIE SUKCESU W EUROPIE	21
ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI: KROK NAPRZÓD.....	23
BIBLIOGRAFIA:.....	24

KONTEKST I CEL RAPORTU WHITEPAPER

W świecie charakteryzującym się ciągłą transformacją, umiejętność zarządzania i wykorzystywania innowacji, jest kluczem do sukcesu. Społeczeństwo doświadcza zmian w zakresie paradygmatów, czy filozofii podejścia do rzeczywistości, napędzanej szybkim postępowaniem technologicznym, ewoluującymi modelami gospodarczymi i rosnącą złożonością globalnych wyzwań. W tym płynnym kontekście, szczególna uwaga skupia się na roli innowacji i przyjmowaniu kluczowych umiejętności, podkreślając potrzebę tworzenia ustrukturyzowanych procesów i strategii, które wspierają zrównoważony rozwój. Zarządzanie innowacjami i norma ISO 56000, kładą nacisk na fundamentalne kompetencje potrzebne do skutecznego działania, w tym prognozowanie strategiczne, efektywne zarządzanie procesami, kreatywne rozwiązywanie problemów, angażowanie interesariuszy i zdolność adaptacji do zmian. Kompetencje te umożliwiają organizacjom nie tylko przewidywanie i reagowanie na zmiany rynkowe, ale także napędzanie i kształtowanie przyszłych kierunków rozwoju swoich branż. Dlatego w sferze nieustannych innowacji, są one najważniejsze, stanowiąc bazę dla kształtowania kultury organizacyjnej, która doskonale radzi sobie ze stawianiem czoła nowym, mało zbadanym zagadnieniom i inicjowaniem zmian.

Pomimo ogłoszenia roku 2023 Europejskim Rokiem Umiejętności, gdzie zwraca się uwagę na znaczenie rozwoju umiejętności, nadal istnieje znaczna luka w świadomości i zrozumieniu znaczenia zarządzania innowacjami. Wielu specjalistów, wraz z licznymi instytucjami edukacyjnymi i biznesowymi, pozostaje w dużej mierze nieświadomych lub niedoinformowanych o strategicznym znaczeniu przyjęcia ram i standardów innowacji. Niedobór ten jest szczególnie niepokojący w wypadku podmiotów europejskich świadczących usługi kształcenia i szkolenia zawodowego (EVE), które mają kluczowe znaczenie dla dynamiki i odporności gospodarki europejskiej. Organizatorzy kształcenia i szkolenia zawodowego mają fundamentalne znaczenie w przygotowaniu pracowników, którzy są nie tylko wykwalifikowani, ale także zdolni do adaptacji i generowania innowacji. Organizacje działające biznesowo, w tym MŚP, napędzają wzrost gospodarczy i dają zatrudnienie, jednak ich potencjał i konkurencyjność są często hamowane przez brak wdrożenia praktyk zarządzania innowacjami. Z drugiej strony, start-upy, znane ze swojej zwinności i potencjału do wprowadzania zmian, stoją przed takimi samymi wyzwaniami, związanymi ze skalowaniem swoich zdolności innowacyjnych bez ustrukturyzowanych ram, które kierowałyby ich rozwojem.

Nadrzędnym celem niniejszego Raportu Whitepaper jest dostosowanie obecnych kompetencji kadr tych podmiotów do pojawiających się potrzeb gospodarki światowej poprzez przedstawienie szczegółowej kompilacji najlepszych praktyk w zakresie zarządzania innowacjami i wyjaśnienie ich implikacji dla współczesnych organizacji. Zgodnie z wytycznymi i zasadami normy ISO 56000, której celem jest wspieranie organizacji w generowaniu i utrzymywaniu wzrostu gospodarczego oraz w tworzeniu innowacyjnych produktów wysokiej jakości, opierając się na doświadczeniach firm o ugruntowanej historii innowacji, niniejszy przewodnik ma na celu promowanie zdobywania niezbędnych kompetencji i metod, które umożliwią różnym interesariuszom bardziej skuteczne osiągnięcie ich celów i spełnianie ambicji. Niniejszy raport ma również na celu zdiagnozowanie różnic w ofertach edukacyjnych i szkoleniowych w zakresie zarządzania innowacjami, z uwzględnieniem wyzwań związanych z dostosowaniem do potrzeb i wejściem na rynek pracy w kontekście istniejących różnic w poszczególnych krajach europejskich. Gromadząc i analizując przykładowe praktyki i dane z krajów partnerskich, raport pozwala lepiej zrozumieć przyszłe wymagania rynku pracy, podkreślając znaczenie ustrukturyzowanego zarządzania innowacjami i zdolności adaptacyjnych do rozwoju w zróżnicowanych, wielokulturowych środowiskach.

PROJEKT INNOVATE

Raport Whitepaper w zakresie zarządzania innowacjami jest kluczowym rezultatem projektu INNOVATE, zatytułowanego "Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration", inicjatywy finansowanej przez program Erasmus+ (2023-1-AT01-KA220-VET-000154065). Jako kluczowy element tzw. Pakietu Roboczego 2 (WP2) – Raport Whitepaper w zakresie Zarządzania Innowacjami – został opracowany w celu zwiększenia możliwości innowacyjnych podmiotów, operujących sektorze zawodowym. Jest on w szczególności skierowany do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), start-upów oraz organizacji kształcenia i szkolenia zawodowego (VET). Odpowiadając na potrzebę dostosowania się tych organizacji do szybko zmieniającej się dynamiki rynku pracy,

raport ten pozwala nabyć wiedzę na temat tego, jak budować i utrzymać przewagę konkurencyjną. Nadrzędnym celem raportu jest dostarczenie wiedzy w zakresie skutecznego zarządzania innowacjami.

Aby zrealizować powyższy cel, w raporcie określono kilka celów cząstkowych, które przyczyniają się do poprawy jakości i odporności na zmiany w ramach sektora zawodowego w Europie. Po pierwsze, opracowanie to ma na celu stworzenie silniejszych powiązań między organizacjami, a samymi innowacjami. Po drugie, raport skupia się na wyposażeniu podmiotów w wiedzę i narzędzia niezbędne do realizacji innowacyjnych procesów, umożliwiając im tym samym lepsze sprostanie zmieniającym się wymaganiom rynku. Raport promuje również wdrażanie praktyk zarządzania poprzez integrowanie innowacyjnych procesów, coraz częściej wspieranych technologiami cyfrowymi. Może to ułatwić wdrożenie skuteczniejszych i bardziej elastycznych modeli biznesowych. Projekt INNOVATE realizowany jest w 7 krajach europejskich: Austrii, Francji, Cyprze, Szwecji, Bułgarii, Finlandii i Polsce, dzięki czemu jego wpływ na podejście do zarządzania innowacjami jest szeroko zakrojony.

ADRESACI RAPORTU

Raport Whitepaper adresowany jest do podmiotów świadczących usługi kształcenia i szkolenia zawodowego (EVE), jak również do MŚP oraz start-upów. Zdefiniowana grupa docelowa obejmuje między innymi managerów/liderów organizacji, specjalistów ds. zarządzania, decydentów i edukatorów, którzy odgrywają kluczową rolę w kierowaniu swoimi organizacjami. Istotą raportu jest dotarcie do tych, którzy są w stanie podejmować ważne decyzje i wdrażać strategię, które znacznie zwiększą potencjał innowacyjny w danych dziedzinach.

Dla decydentów i edukatorów w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego, Raport Whitepaper służy, jako narzędzie wspomagające rozumienie współczesnych wymagań rynku pracy i zarządzania innowacjami, które odgrywa strategiczną rolę w zaspokajaniu zmieniających się potrzeb. Zapewnia też wgląd w zagadnienia, niezbędne do kształtowania polityk i programów nauczania, które lepiej przygotowują odbiorców do nowej rzeczywistości, w której innowacyjność i zdolność adaptacji są fundamentem do odniesienia sukcesu osobistego i zawodowego. Raport Whitepaper ma na celu wspieranie silniejszego dopasowania wyników kształcenia zawodowego do zmieniających się potrzeb gospodarki europejskiej, aby pracownicy przyszłości wyposażeni byli w kompetencje niezbędne do stymulowania i podtrzymywania innowacji.

METODOLOGIA

Metodologia badawcza, na której oparto opracowanie Raportu Whitepaper INNOVATE, zakładała przeprowadzenie analizy danych wtórnych w poszczególnych krajach partnerskich i opracowanie osobnych raportów krajowych. Raporty krajowe miały zasadnicze znaczenie dla zestawienia najbardziej odpowiednich i skutecznych praktyk, w kontekście promowania zarządzania innowacjami. Takie podejście pozwoliło m. in. na uchwycenie złożonego obrazu metod stosowanych w kontekście zarządzania innowacjami w różnych sektorach, oferując cenny wgląd w to, jakie praktyki przynoszą pozytywne rezultaty i w jaki sposób są one wdrażane.

Metodologia opierała się na ustandaryzowanym podejściu, które zakładało zdefiniowanie kilku kluczowych filarów uznanych za niezbędne do wspierania silnej kultury innowacji w organizacjach. Filary te obejmowały następujące elementy: alokacja zasobów, struktura i kultura organizacyjna, cele strategiczne i pozycjonowanie na rynku, dostosowanie i skalowalność praktyk innowacyjnych, rola transformacji cyfrowej i globalizacji, a także zdolność do uczenia się i adaptacji. Analiza ta zakończyła się identyfikacją 7 przykładowych praktyk, które zostały wyróżnione ze względu na ich skuteczność w rozwijaniu zarządzania innowacjami oraz zapewnienie ram, które można powielać i skalować w różnych kontekstach organizacyjnych i krajowych. Takie podejście zapewniło, że Raport Whitepaper INNOVATE opiera się na dowodach empirycznych i może zawierać praktyczne wskazówki dotyczące poprawy praktyk zarządzania innowacjami w różnych sektorach i branżach.

INNOWACJA, JAKO ZMIANA PARADYGMATU W ZARZĄDZANIU

Innowacje, kiedyś uważane za uzupełniający element strategii biznesowej, obecnie stały się koniecznością, bez której ciężko wyobrazić sobie funkcjonowanie w szybko zmieniającym się i pełnym wyzwań świecie. Zmiana ta ma kluczowe znaczenie w podejściu do tego, w jaki sposób organizacje pojmują i wdrażają strategię rozwoju i budowania konkurencyjności. Tradycyjnie, praktyki zarządcze koncentrowały się na optymalizacji istniejących procesów, redukcji kosztów i maksymalizacji wydajności w ramach dobrze zdefiniowanych parametrów. Jednak szybkie tempo postępu technologicznego, wraz z coraz bardziej niestabilnym i złożonym otoczeniem rynkowym, wymusiło ponowną ocenę konwencjonalnych podejść. Obecnie innowacje to nie tylko wprowadzanie nowych produktów lub usług. Obejmują one holistyczne przemyślenie struktur organizacyjnych, kultur i strategii w celu zwiększenia kreatywności, zwinności i ciągłej adaptacji do zmian.

Centralnym elementem zmiany paradygmatu, jakiej doświadczamy, jest uznanie innowacji za kompleksowy ekosystem, który wykracza poza zwykły rozwój produktu. Polega ona na przekształceniu kultury organizacyjnej w taki sposób, aby obejmowała podejmowanie ryzyka, przyzwolenie na porażki i eksperymentowanie, jako istotne elementy procesu innowacji. Organizacje inwestują obecnie w tworzenie środowisk, w których swobodnie dzieli się pomysłami, a do współpracy zachęca na wszystkich poziomach i we wszystkich komórkach organizacyjnych. Transformacja kulturowa wspierana jest przez predefiniowanie ról przywódczych, aby nadać priorytet wizji, inspiracji i upodmiotowieniu w stosunku do tradycyjnych modeli nakazowo-kontrolnych. Co więcej, cele strategiczne w coraz większym stopniu koncentrują się na dokonywaniu oddolnych zmian na rynku, a nie tylko na uczestnictwie w tym rynku. Podejście to wykorzystuje transformację cyfrową, globalizację i postęp technologiczny do odkrywania nowych modeli biznesowych, wchodzenia na niezbadane rynki i tworzenia nowej wartości w bezprecedensowy sposób. W rezultacie, praktyki zarządzania skoncentrowane na innowacjach sprawiają, że organizacje stają się bardziej elastyczne, odporne i zdolne do radzenia sobie z wyzwaniami współczesnego krajobrazu biznesowego.

W rezultacie, zwrot w kierunku zarządzania innowacjami ujawnił potrzebę rekonfiguracji zasobów, struktur, procesów i wartości organizacyjnych w celu wspierania integracji innowacji na każdym poziomie. W tym celu standardy certyfikacji, szczególnie w kontekście zasad innowacji, takich jak ISO 56000, odgrywają kluczową rolę w ochronie i standaryzacji podejścia organizacji do zarządzania innowacjami. Standardy te stanowią solidną podstawę, która prowadzi organizacje w tworzeniu środowiska sprzyjającego innowacjom (od generowania pomysłów po ich pomyslny wdrożenie), zapewniając skuteczność działania. Podążanie za wskazówkami dotyczącymi zasad certyfikacji wg powyższej normy ISO, zapewnia interesariuszom (w tym inwestorom, klientom i partnerom), pewność w zakresie utrzymania wysokich standardów praktyk innowacyjnych, co przyciąga kolejne możliwości współpracy i daje możliwości rozwoju i inwestycji.

STANDARD ISO 56000 I JEGO POTENCJAŁ

Seria ISO 56000, opublikowana w lutym 2020 r., tworzy ramy dla organizacji, które dążą do wykorzystania innowacji, jako kluczowej siły trwałego rozwoju organizacyjnego, rentowności gospodarczej i rozwoju społecznego. Uznając zdolność organizacji do wprowadzania innowacji za niezbędną, ISO 56000 nakreśla systematyczne podejście do zrozumienia i reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, wykorzystywania nowych możliwości oraz korzystania zarówno z wewnętrznej kreatywności, jak i współpracy z podmiotami otoczenia rynkowego.

Niniejsza norma ISO ma zatem na celu pomóc organizacjom w ustanowieniu spójnej, konsekwentnej i wspólnej podstawy zarządzania innowacjami. Wyjaśnia kluczowe terminy, definicje, koncepcje i zasady, pomagając organizacjom w tworzeniu, utrzymywaniu i ciągłym doskonaleniu ich systemów zarządzania innowacjami. Norma ma zastosowanie do szerokiego grona organizacji – niezależnie od typu, sektora, wielkości, czy poziomu dojrzałości – ISO 56000 podkreśla uniwersalność innowacji generowanych i wdrażanych w produktach, usługach, procesach, modelach i metodach, oraz w różnych podejściach, takich jak innowacje wewnętrzne i otwarte oraz działania oparte na użytkownikach, rynku, technologii i projektowaniu.

Związek ISO 56000 z innymi normami, takimi jak ISO 56002, która zawiera wytyczne dotyczące tworzenia systemów zarządzania innowacjami; ISO 56003, koncentrującej się na narzędziach i metodach partnerstwa innowacyjnego; oraz ISO TR 56004, wyznacza jasny plan dla organizacji, aby sprostać złożoności tego zagadnienia. W związku z tym, przyjęcie niniejszej normy, może mieć głębokie implikacje dla zarządzania innowacjami. Wdrażając zasady i praktyki normy ISO 56000, organizacje mogą systematycznie zarządzać procesami, począwszy od powstania danego pomysłu, aż po jego całkowite wdrożenie, zapewniając spójny zestaw nowatorskich rozwiązań, które spełniają wymagania rynku. Takie podejście zachęca do kultury ciągłego doskonalenia i strategicznego podejmowania ryzyka, umożliwiając organizacjom elastyczne reagowanie na zmieniającą się dynamikę rynku.

PRAKTYKI ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W EUROPIE

Badanie dynamiki zarządzania innowacjami w Austrii, Finlandii, Szwecji, Bułgarii, Polsce, Francji i na Cyprze daje nowe spojrzenie na to, jak wybrane kraje radzą sobie ze złożonością innowacji w poszczególnych obszarach. Opierając się na raportach krajowych, przygotowanych przez partnerów uczestniczących w projekcie, zaprezentowano różne możliwości i przeszkody w zakresie zarządzania innowacjami, jakie napotykają organizacje w wybranych krajach, ujawniając skomplikowane zależności między kontekstem gospodarczym każdego kraju, polityką regulacyjną i społeczną oceną innowacji. Wykorzystując Europejską Tablicę Wyników Innowacyjności (2023), wraz z retrospektywnym badaniem wykorzystującym dane z lat 2016–2023, w niniejszej sekcji podkreślono obecną pozycję wybranych krajów w zakresie innowacji, a jednocześnie przedstawiono wgląd w ich ewolucję podejścia do innowacji w ciągu ostatnich lat.

Analizując krajobraz innowacji w Austrii, Finlandii, Szwecji, Bułgarii, Polsce, Francji i na Cyprze staje się jasne, że istnieje kilka kluczowych czynników decydujących o wsparciu innowacyjności w tych krajach. Jednym z najważniejszych jest fundamentalna rola, jaką odgrywa edukacja w kształtowaniu środowiska sprzyjającego innowacyjnemu myśleniu i rozwiązywaniu problemów.

Równie ważny jest wpływ polityki rządowej i istniejących mechanizmów wsparcia, które ułatwiają wdrażanie innowacji, co pokazuje, w jaki sposób zaangażowanie sektora publicznego może znacząco wpłynąć na innowacyjność danego kraju. Współpraca między różnymi sektorami, włączając w to środowisko akademickie i administrację publiczną, wyłania się także jako fundamentalny element, podkreślając interdyscyplinarny charakter ekosystemów innowacji.

Równoległe, tło historyczne i kulturowe każdego kraju, w znacznym stopniu wpływa na ich strategie innowacyjne, co prowadzi do bogatej różnorodności podejść. Na przykład niektóre kraje mogą traktować priorytetowo wykorzystanie przełomowych osiągnięć technologicznych, jako podstawy swoich działań na rzecz innowacji, wykorzystując swoje zaawansowane osiągnięcia w sektorze badań naukowych.

Z kolei organizacje w innych krajach, mogą koncentrować się na rozwiązywaniu problemów społecznych za pomocą innowacyjnych rozwiązań, odzwierciedlających zaangażowanie na rzecz dobrobytu społecznego i zrównoważonego rozwoju. Niektóre kraje mogą zaś przechodzić transformacje gospodarcze, które wymagają innowacyjnego podejścia w celu zapewnienia odporności i przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Ta różnorodność w podejściu – niezależnie od tego, czy chodzi o reformy edukacyjne, sprawność technologiczną, zmiany kulturowe, czy ramy polityczne – pokazuje wieloaspektowe podejście przyjęte przez dane kraje, aby ulokować innowacje w centrum ich strategii rozwoju. Bardziej szczegółowe charakterystyki prezentujemy poniżej:

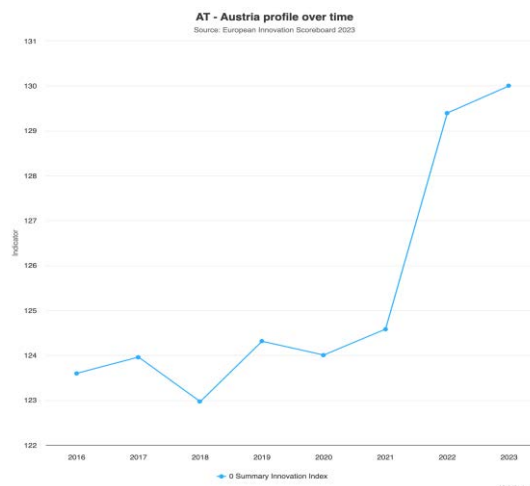
AUSTRIA

Z historycznego punktu widzenia, zaangażowanie społeczne Austrii w edukację, badania i postęp technologiczny stworzyło środowisko sprzyjające innowacjom. Wysoki szacunek narodu dla poziomu wykształcenia, w połączeniu ze wspierającym rządem, który zachęca do innowacji poprzez ustawodawstwo i finansowanie, stworzył dobrze zintegrowany ekosystem innowacji. Inicjatywy takie jak "Strategie FTI 2030" podkreślają podejście perspektywiczne,

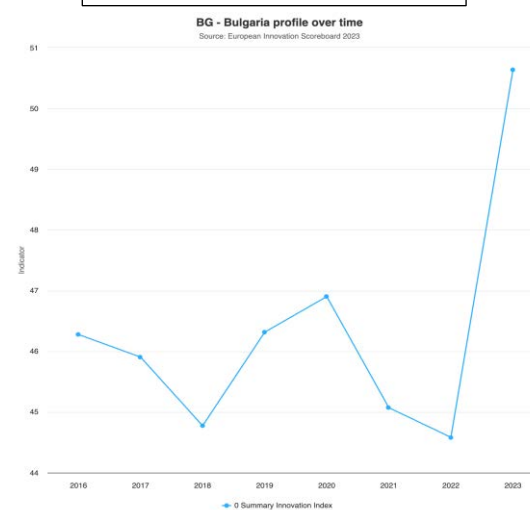
współpracę między środowiskiem akademickim, a podmiotami gospodarczymi, ze szczególnym naciskiem na MŚP. Przyznawane w Austrii nagrody za innowacyjność, odzwierciedlają kulturę, która ceni nie tylko nowe pomysły, ale także wpływ na przedsiębiorczość i zrównoważony rozwój, podkreślając wieloaspektowe podejście do innowacji.

Ograniczenia

- **Wysokie koszty pracy i koszty operacyjne:** Wysokie koszty utrzymania w Austrii i rygorystyczne przepisy prawa pracy mogą zwiększyć koszty operacyjne ponoszone przez przedsiębiorstwa typu start-up i MŚP, potencjalnie ograniczając ich zdolność do alokacji zasobów na badania i rozwój oraz innowacje.
- **Ograniczony kapitał wysokiego ryzyka:** W porównaniu z globalnymi ośrodkami innowacji Austria może mieć ograniczony dostęp do kapitału wysokiego ryzyka, co może ograniczać możliwości rozwoju wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw typu start-up.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

BUŁGARIA

Bułgaria znajduje się na ścieżce w kierunku zwiększenia innowacyjności, z rosnącym uznaniem społecznym i ewoluującym systemem edukacji, który obecnie obejmuje zarządzanie innowacjami. Dzięki inicjatywom takim jak "Innovate Bulgaria" i nagrodzie "Innovative Company of the Year" podejmowane są wspólne wysiłki na rzecz zaszczepienia kultury innowacji, która przenika przez różne sektory. Rola rządu jest tu kluczowa, a strategie takie jak "Narodowy Program Rozwoju 2030" i "Strategia innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji" mają na celu dostosowanie zdolności krajowych do szerszej polityki UE, promując przejście na gospodarkę cyfrową i ekologiczną.

Ograniczenia

- **Ograniczenia gospodarki wschodzącej:** Status Bułgarii jako gospodarki wschodzącej może oznaczać ograniczony dostęp do finansowania i mniejszy rynek wewnętrzny innowacyjnych produktów i usług.
- **Niedobór wykwalifikowanej siły roboczej:** Pomimo postępu w systemie edukacyjnym, wciąż może istnieć rozdźwięk pomiędzy umiejętnościami wymaganymi do innowacji w dziedzinie zaawansowanych technologii, a dostępnymi zasobami talentów.

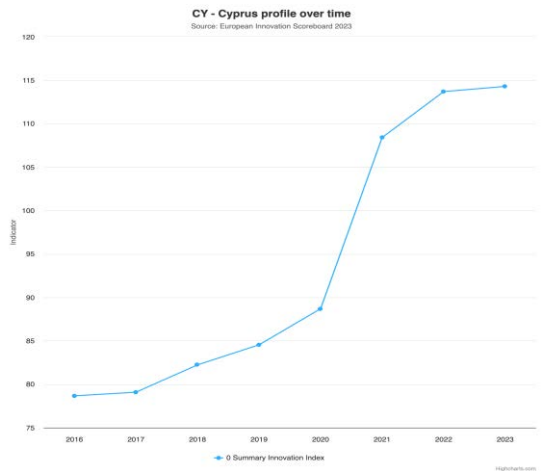
CYPR

Cypr, choć nie posiada jednolitych kompleksowych ram innowacji, podjął znaczące postępy w budowaniu wspierającego ekosystemu poprzez inicjatywy rządowe, działalność organizacji

non-profit, akademickie badania i rozwój oraz inkubację przedsiębiorczości. Ramy regulacyjne Unii Europejskiej mają znaczący wpływ na strategie zarządzania innowacjami dla MŚP, zapewniając dostosowane do potrzeb pakiety wsparcia i sprzyjając środowisku sprzyjającemu innowacjom. Współpraca międzysektorowa ma kluczowe znaczenie dla wysiłków kraju na rzecz ujednoczenia i optymalizacji procesów zarządzania innowacjami.

Ograniczenia

- **Mały rynek krajowy:** Mały rozmiar rynku krajowego może ograniczać skalowalność innowacyjnych przedsięwzięć w kraju, co skłania firmy do poszukiwania możliwości ekspansji międzynarodowej.
- **Niestabilność regionalna:** Napięcia geopolityczne w regionie mogą powodować niepewność wśród przedsiębiorców, potencjalnie wpływając na inwestycje w innowacje.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

FINLANDIA

Finlandia zbudowała swoją przewagę konkurencyjną dzięki innowacjom, zwłaszcza w branżach zaawansowanych technologii, wspieranej przez tradycję silnych badań i rozwoju oraz systemu edukacji, który sprzyja uczeniu się przez całe życie. Współpraca między instytucjami edukacyjnymi, a gospodarką ma kluczowe znaczenie, a badania często przekładają się na zastosowania komercyjne i społeczne. Fińskie inwestycje w badania i rozwój (docelowo 4% PKB) oraz kompleksowa polityka w zakresie innowacji stanowią wyraz strategicznej wizji, która odpowiada na wyzwania społeczne i przemiany gospodarcze. Fińskie praktyki mają charakter adaptacyjny i mają na celu utrzymanie elastyczności w szybko zmieniającym się globalnym krajobrazie.

Ograniczenia

- **Starzenie się społeczeństwa:** Starzenie się społeczeństwa może prowadzić do kurczenia się siły roboczej, wpływając nie tylko na rynek pracy, ale także na ukierunkowanie innowacji na opiekę zdrowotną i starzejące się technologie.
- **Wysokie opodatkowanie:** Wysoki poziom opodatkowania może mieć wpływ na dostępny kapitał na inwestycje w innowacje oraz działalność badawczo-rozwojową.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

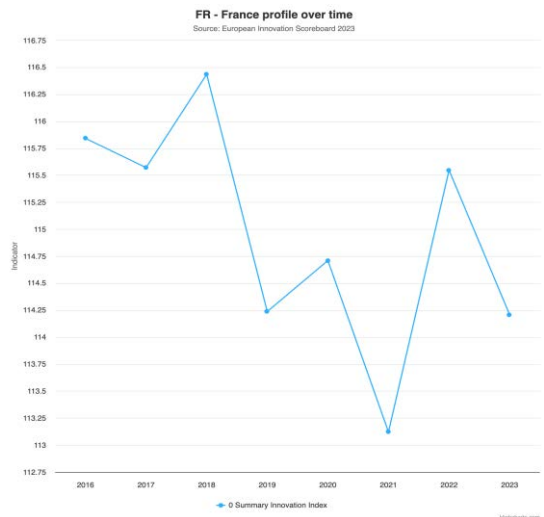
FRANCJA

Innowacyjność Francji jest głęboko uzależniona od tradycji intelektualnej i koncentracji na zaspokajaniu potrzeb społecznych poprzez technologię i naukę. Francuski system edukacji, szczególnie w szkolnictwie wyższym, wspiera

innowacje poprzez interdyscyplinarne programy i współpracę z gospodarką. Holistyczne ramy innowacji we Francji są w szczególności oparte na współpracy, obejmując strategiczne inicjatywy rządowe, takie jak "Francja 2030", środowisko akademickie i sektor prywatny, współpracujące ze sobą w celu zwiększenia potencjału innowacyjnego kraju. Ośrodki innowacji i polityka podmiotów takich jak Bpifrance zapewniają kluczowe wsparcie dla start-upów i przedsiębiorców, wzmacniając dziedzictwo kraju, jako światowego lidera innowacji.

Ograniczenia

- **Biurokracja i regulacje:** Podczas, gdy Francja poczyniła postępy we wspieraniu start-upów i innowacji, przedsiębiorstwa często napotykają przeszkody biurokratyczne i złożone otoczenie regulacyjne, które może spowolnić procesy innowacyjne.
- **Centralizacja działalności gospodarczej:** Koncentracja działalności gospodarczej i ośrodków innowacji w Paryżu i kilku innych miastach może ograniczyć regionalne możliwości innowacyjne.



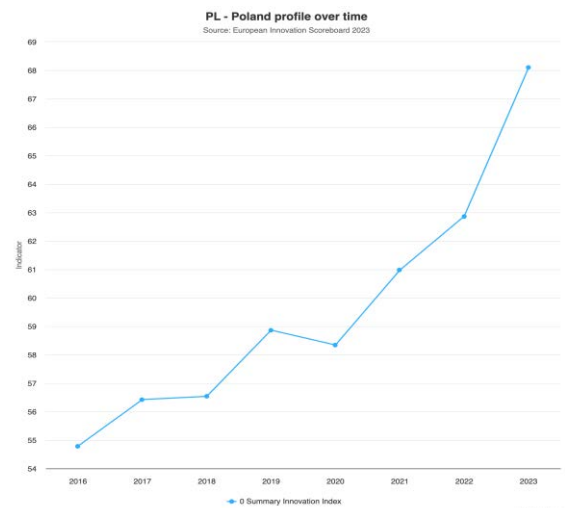
Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

POLSKA

W Polsce innowacyjność jest społecznie uznawana za niezbędną dla jakości życia i dobrobytu gospodarczego. Rząd wspiera innowacje poprzez połączenie inicjatyw promujących szkolenia, stypendia i współpracę międzysektorową. Inkubatory i akceleratory odgrywają znaczącą rolę w tym ekosystemie, stanowiąc podstawę rozwoju start-upów. Holistyczne ramy innowacji w Polsce obejmują strategiczne działania rządu, źródła finansowania oraz otoczenie prawne, które zachęca do innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju.

Ograniczenia

- **Wydatki na badania i rozwój:** Wydatki na badania i rozwój wyrażone jako odsetek PKB w Polsce są tradycyjnie niższe, niż średnia UE, co może oddziaływać na długoterminową innowacyjność.
- **Odptyw talentów:** Emigracja wykwalifikowanych pracowników poszukujących lepszych możliwości zagranicą może uszczuplić krajową pulę talentów niezbędnych do generowania innowacji.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

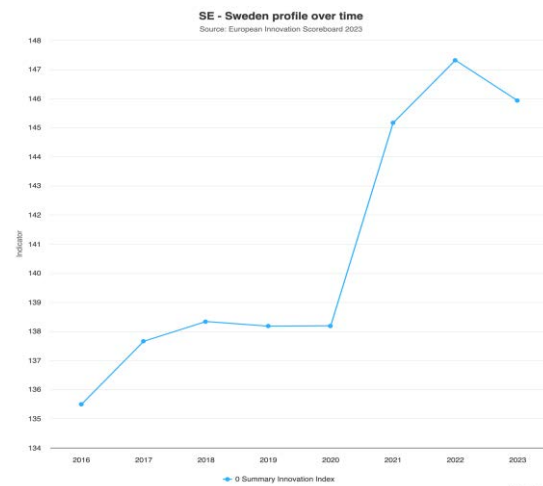
SZWECJA

Droga Szwecji, od kraju rolniczego do stania się światowym liderem innowacji, jest zakorzeniona w historycznym skupieniu się na edukacji i rozwoju infrastruktury. Dzięki społeczeństwu, które ceni wspólne osiągnięcia, Szwecja kultywuje przejrzysty i oparty na współpracy klimat innowacji. Wsparcie rządu,

kulturowy etos "Jantelagen" i silny system opieki społecznej zachęcają do podejmowania ryzyka w przedsiębiorczości. Holistyczne ramy innowacji w Szwecji integrują edukację, politykę rządową i wsparcie dla biznesu, wspierając środowisko, w którym innowacje są postrzegane jako kluczowe dla zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy.

Ograniczenia

- **Koszty utrzymania i wynagrodzenia:** Wysokie koszty utrzymania i oczekiwania płacowe mogą utrudniać start-upom zarządzanie kosztami operacyjnymi, szczególnie na wczesnych etapach.
- **Nasylenie rynku technologią:** Przy silnym nacisku na technologię i innowacje, istnieje wysoka konkurencyjność, która może być wymagająca dla nowych podmiotów.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

ANALIZA PORÓWNAWCZA I KONTEKST EUROPEJSKI

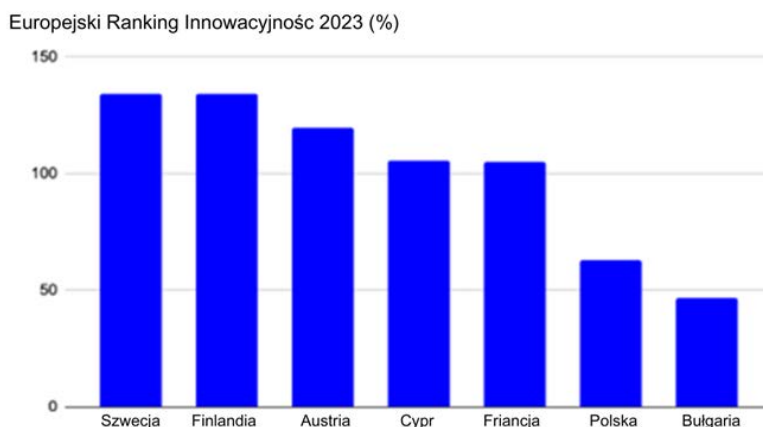
W europejskim krajobrazie innowacji Finlandia i Szwecja wyróżniają się jako liderzy, ustanawiając poziomy odniesienia przekraczające średnią Unii Europejskiej (UE). Ich zarządzanie w zakresie innowacji jest zakotwiczone w silnym nacisku na wspólne projekty, które wypełniają lukę między edukacją na wysokim poziomie, a procesami biznesowymi. Oba kraje poczyniły znaczące postępy w kierunku wykorzystania partnerstw publiczno-prywatnych i zaangażowania w międzynarodową współpracę badawczą, która miała kluczowe znaczenie dla ich sukcesu. Zaangażowanie w uczenie się przez całe życie i wspieranie ścisłej współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP) jeszcze bardziej umacnia ich pozycję w czołówce innowacji, przyczyniając się jednocześnie do stworzenia zrównoważonego dynamicznego ekosystemu innowacji, który sprzyja włączeniu społecznemu.

Austria, Francja i Cypr, choć nie znajdują się na samym szczycie rankingu innowacji, są uznawane za silnych innowatorów, z których każdy z nich wnosi unikalny wkład w strategię innowacji. Austria intensywnie inwestuje w badania i rozwój (R&D) oraz integruje innowacyjne praktyki w swoim systemie edukacyjnym, mając na celu kształcenie przyszłej siły roboczej, wykwalifikowanej w tworzeniu innowacyjnej gospodarki. Podejście Francji do innowacji opiera się na stworzeniu solidnego ekosystemu, który ułatwia współpracę publiczno-prywatną, zapewniając, że innowacje są wspólnym przedsięwzięciem w różnych sektorach. Z drugiej strony Cypr koncentruje się na wzmacnianiu zdolności innowacyjnych swoich MŚP, uznając istotną rolę, jaką podmioty te odgrywają w szerszej strukturze gospodarczej. Kraje te nie są jednak pozbawione wyzwań. Bariery biurokratyczne i potrzeba kulturowania bardziej wszechobecnej kultury innowacji pozostają obszarami wymagającymi poprawy.

Zaangażowanie rządów odgrywa kluczową rolę w strategiach innowacji Austrii, Finlandii, Szwecji i Francji. Wszystkie cztery kraje wykazują proaktywną postawę we wspieraniu innowacji poprzez szereg wspierających polityk i inicjatyw. W szczególności Szwecja pokazuje, w jaki sposób struktury społeczne, takie jak sieć bezpieczeństwa socjalnego, mogą zachęcać przedsiębiorców do podejmowania ryzyka poprzez ograniczanie osobistego ryzyka finansowego związanego z innowacjami. Takie otoczenie polityczne w znacznym stopniu przyczynia się do wysokich wskaźników zatrudnienia i odporności gospodarczej, podkreślając symbiotyczny związek między polityką społeczną, a dynamiką innowacji.

Z kolei Bułgarię i Polskę uznaje się za wschodzących innowatorów w UE, którzy wykazują godne pochwały postępy, ale nadal pozostają nieco w tyle za średnimi wynikami UE. Wysiłki Bułgarii w zakresie innowacji są godne uwagi w dziedzinie projektowania i technologii środowiskowych, co wskazuje na skoncentrowane podejście do wykorzystywania innowacji na rzecz zrównoważonego rozwoju. Krajobraz innowacji w Polsce ożywiany jest przez

dynamicznie rozwijające się MŚP i start-upy, które są niezbędnymi siłami napędowymi rozwijającego się ekosystemu innowacji. Niemniej jednak oba kraje stoją przed poważnymi wyzwaniami związanymi ze zwiększeniem możliwości uczenia się przez całe życie, zapewnieniem odpowiedniego wsparcia rządowego oraz stworzeniem bardziej inkluzywnego i kompleksowego środowiska dla innowacji. Sprostanie tym wyzwaniom jest konieczne, aby Bułgaria i Polska podniosły swój status i w pełni wykorzystały swój potencjał innowacyjny w kontekście europejskim.



Źródło: Komisja Europejska, 2023 r.

KOMPETENCJE, KTÓRE DEFINIUJĄ INNOWACYJNOŚĆ

W zróżnicowanym krajobrazie europejskich innowacji, gdzie każdy kraj wnosi swój unikalny wkład, na pierwszy plan wysuwają się pewne uniwersalne kompetencje. Kreatywność, zdolność adaptacji i krytyczne myślenie są uznawane, jako filary wspierające innowacyjność. Kreatywność umożliwia jednostkom i organizacjom myślenie poza konwencjonalnymi ramami, tworzenie przełomowych koncepcji i rozwiązywanie problemów za pomocą nowych podejść. Zdolność adaptacji zapewnia, że przedsiębiorcy i innowatorzy pozostają elastyczni, gotowi do zmiany i dostosowania swoich strategii w odpowiedzi na stale zmieniającą się dynamikę rynku i niepewność, które charakteryzują współczesne środowisko biznesowe. Tymczasem krytyczne myślenie stanowi podstawę do analizowania złożonych sytuacji, rozpoznawania możliwości i podejmowania decyzji, które są zarówno strategiczne, jak i oparte na dowodach. Kompetencje te, gdy są zharmonizowane, tworzą potężną siłę zdolną do napędzania innowacji, przekraczając granice geograficzne i kulturowe.

Droga do innowacji nie opiera się wyłącznie na indywidualnych możliwościach. Znaczący wpływ na to mają szersze elementy społeczne. Komisja Europejska (2023) podkreśla znaczenie wsparcia rządowego w pielęgnowaniu ekosystemu sprzyjającego innowacjom. System edukacji, który aktywnie promuje innowacyjne myślenie i rozwiązywanie problemów, jak podkreślił Eurostat (2005), kładzie podwaliny dla pokolenia biegłego w radzaniu sobie ze złożonością przyszłości. Ponadto, stosunek społeczeństwa do innowacji, o którym mówi McKinsey & Company (2017), może napędzać lub utrudniać akceptację i integrację innowacyjnych rozwiązań. Infrastruktura w danym kraju, w połączeniu z kulturową akceptacją podejmowania ryzyka i zrozumieniem dla porażek, jak zauważył Sharif (2006), są równie istotne. Elementy te współtworzą środowisko, w którym innowacje nie tylko zakorzeniają się, ale także rozwijają, podkreślając skomplikowaną sieć kompetencji i czynników społecznych niezbędnych do tworzenia dynamicznego i odpornego ekosystemu innowacji.

BADANIE OBECNYCH LUK W ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI

Zagłębiając się w zawilości praktyk zarządzania innowacjami w całej Europie, zwłaszcza przez pryzmat normy ISO 56000, odkrywa się mieszany zestaw wyzwań i możliwości. Podczas gdy nordyckie potęgi, takie jak Finlandia i Szwecja, wydają się płynnie żeglować po praktykach innowacyjnych, które dobrze współgrają z etosem ISO 56000, wschodzący innowatorzy, tacy jak Bułgaria i Polska, ujawniają pewne luki. Sedno problemu często tkwi we

fragmentarycznym podejściu do zarządzania innowacjami – braku spójnych systemów, sporadycznych działaniach innowacyjnych bez jasnej strategii i celów, które czasami nie są zsynchronizowane z szerszą wizją rozwoju organizacji. Te niedociągnięcia nie tylko utrudniają realizację strategii innowacji, ale także podcinają skrzydła organizacjom, ograniczając ich potencjał do rozwoju w dziedzinie kreatywności i postępu technologicznego. Wypełnienie tych luk, w szczególności poprzez zbliżenie się do wytycznych ISO, może być przełomem, przekształcając praktyki innowacyjne w bardziej ukierunkowane i globalnie konkurencyjne przedsięwzięcia.

Ponadto istotą odblokowania pełnego spektrum innowacji jest pielęgnowanie głębokiego zrozumienia samej innowacji i korzyści, jakie ona przynosi. Od startupów w fazie załączkowej po międzynarodowe przedsiębiorstwa, a także dostawców VET i MŚP w całej Europie, zapoznanie się z normą ISO 56000 jest jak odkrywanie źródeł nowych możliwości. Znajomość podstawowych założeń i metodologii może wyposażyć te podmioty w wiedzę, która pozwoli im wprowadzić solidną kulturę innowacji. To zrozumienie ma kluczowe znaczenie dla przekształcenia teoretycznego potencjału innowacji w konkretną wartość ekonomiczną. Kiedy organizacje te internalizują i wdrażają ustrukturyzowane podejście do zarządzania innowacjami, mogą one nie tylko nawigować, ale także kształtować przyszłość swoich branż poprzez ciągłe innowacje. W związku z tym norma ISO 56000 stanowi drogowskaz, który, gdy jest przestrzegany, może pomóc przekształcić niezrealizowany potencjał pomysłów w namacalne wyniki, które znajdują oddźwięk na rynku. W świecie, w którym innowacja jest miarą sukcesu, dostosowanie się do tych zasad może pomóc organizacjom nie tylko poruszać się po często burzliwych wodach globalnej gospodarki, ale także zmierzać ku nowym horyzontom dobrobytu. Chodzi o tworzenie produktów i usług, które są nie tylko dobre, ale same w sobie są przełomowe, wyznaczając nowe standardy jakości i innowacyjności.

CZY INNOWACYJNOŚĆ JEST UMIEJĘTNOŚCIĄ WRODZONĄ?

Pytanie o to, czy innowacyjność jest umiejętnością wrodzoną, czy też umiejętnością, którą można rozwijać, intryguje zarówno naukowców, jak i praktyków. Badania, takie jak te przeprowadzone przez Koellingera (2008), wskazują na złożoną interakcję między cechami indywidualnymi, a środowiskiem zewnętrznym w kształtowaniu innowacyjnej przedsiębiorczości. Sugeruje to, że podczas gdy niektórzy ludzie mogą mieć naturalne tendencje sprzyjające innowacjom, takie jak kreatywność lub talent do rozwiązywania problemów, środowisko, w którym się znajdują, jest równie kluczowe. Czynniki takie jak normy kulturowe, dostępność zasobów edukacyjnych i poziom wsparcia w organizacjach (OECD, 2017) znacząco wpływają na stopień, w jakim te wrodzone cechy mogą się rozwijać. W związku z tym staje się oczywiste, że zdolność do innowacji jest nie tylko wynikiem wrodzonych cech, ale jest też w dużym stopniu zależna od sprzyjających warunków zewnętrznych, które mogą wspierać i wzmacniać te inklinacje.

Z drugiej strony, argument, że innowacyjności można się nauczyć, podkreśla transformacyjną moc edukacji i uczenia się przez doświadczenie w doskonaleniu zdolności innowacyjnych. Podczas, gdy pewne wewnętrzne cechy mogą predysponować osoby do bycia bardziej naturalnie innowacyjnymi, ustrukturyzowane programy edukacyjne i ukierunkowane szkolenia mogą zmieniać te predyspozycje w pełnoprawne umiejętności. Poprzez praktykę, otwartość na różnorodne pomysły i udział we wspólnych projektach, jednostki mogą rozwijać krytyczne myślenie, zdolność adaptacji i kreatywność niezbędną do innowacji. Dodatkowo, środowiska edukacyjne, które zachęcają do eksperymentowania i eksploracji różnych punktów widzenia, mogą uwolnić potencjał u osób, które początkowo mogą nie wykazywać silnych cech innowacyjnych. Tak więc, jak sugeruje literatura, rozwój zdolności innowacyjnych nie zależy wyłącznie od wrodzonego talentu, ale można na niego znacząco wpływać i wzmacniać go poprzez poświęcony wysiłek oraz odpowiednie systemy wsparcia edukacyjnego i organizacyjnego.

MENEDŻERSKA PERSPEKTYWA INNOWACJI

W oparciu o glosariusz dostarczony przez ISO 5600, zarządzanie innowacjami można zdefiniować, jako proces kierowania i kontrolowania poszczególnych aspektów funkcjonowania organizacji w odniesieniu do innowacji (ISO, 2020). Obejmuje to opracowanie wizji, strategii, polityk i celów w zakresie innowacji, a także ustanowienie niezbędnych struktur organizacyjnych i procesów, aby zrealizować te cele, w tym kompleksowe planowanie, zapewnianie wsparcia, zarządzanie operacjami, ocenę wyników i ułatwianie ciągłego doskonalenia.

Prowadzi to jednak do kolejnego pytania: Co dokładnie stanowi innowację? Zgodnie z tymi samymi ramami, innowacja odnosi się do tworzenia lub modyfikacji podmiotu, który albo wprowadza nową wartość, albo redystrybuuje istniejącą wartość w nowatorski sposób (ISO, 2020). Koncepcja ta podkreśla, że zarówno nowość, jak i postrzeganie wartości są subiektywne i zależą od poglądów organizacji i jej interesariuszy. W związku z tym innowacja może przejawiać się w różnych formach, w tym w produktach, usługach, procesach, modelach lub metodach.

W tym kontekście rola menedżerów innowacji jest kluczowa, ponieważ ich zadaniem jest koordynowanie tych elementów w celu zapewnienia, że innowacyjne inicjatywy są zgodne z szerszymi celami organizacji. Rola ta wiąże się jednak z wyjątkowym wyzwaniem: połączeniem nieprzewidywalnej istoty innowacji z ustrukturyzowanymi ramami typowymi dla konwencjonalnych praktyk zarządzania..

Dążenie do nowości często koliduje z ustalonymi rutynami i metodologiami, na których organizacje polegają w celu utrzymania porządku i wydajności. W rezultacie menedżerowie ds. innowacji znajdują się w trudnej sytuacji wspierania środowiska, które zachęca do kreatywności, jednocześnie przestrzegając potrzeby organizacji w zakresie przewidywalności i kontroli. Ta delikatna równowaga wymaga zniuansowanego zrozumienia zarówno swobodnej natury innowacji, jak i zdyscyplinowanego podejścia do tradycyjnego zarządzania, co sprawia, że rola menedżera innowacji jest zarówno krytyczna, jak i złożona.

Dyskusja wokół optymalnych metod i modeli zarządzania innowacjami dodatkowo komplikuje tę równowagę. Pojawia się kluczowe pytanie: Czy należy skupić się na poprawianiu i udoskonalaniu istniejących modeli, aby zapewnić większą elastyczność i zdolność adaptacji, czy też istnieje potrzeba bardziej fundamentalnego przeglądu sposobu, w jaki organizacje konceptualizują i zajmują się innowacjami? Debata ta dotyczy sedna zarządzania innowacjami, sprawdzając, czy stopniowe dostosowywanie obecnych ram jest wystarczające, aby uwzględnić dynamiczny charakter innowacji, czy też konieczna jest głębsza transformacja sposobu myślenia i podejścia.

W miarę, jak organizacje zmagają się z tymi pytaniami, dążenie do skutecznych perspektyw zarządzania innowacjami staje się ewoluującą podróżą, która wymaga ciągłej ponownej oceny strategii w obliczu szybko zmieniających się uwarunkowań technologicznych i wymagań rynku:

Udoskonalanie istniejących modeli:

- Ta perspektywa sugeruje dostosowanie obecnych modeli zarządzania innowacjami w celu lepszego dostosowania się do zmian. Może to oznaczać bardziej zwinne podejście do zarządzania projektami, takie jak metodyki Scrum lub Lean, które pozwalają na iteracyjny rozwój i szybką adaptację do informacji zwrotnych.
- Laboratoria innowacji lub projekty skunkworks, które działają półautonomicznie w stosunku do głównej działalności, mogą zapewnić "bezpieczną przestrzeń" dla radykalnych pomysłów, które można badać bez ograniczeń związanych z procesami całej organizacji (McKinsey & Company, 2022).

Zmiana paradygmatu:

- Alternatywnie można argumentować, że konieczna jest bardziej fundamentalna zmiana perspektywy. Zamiast próbować dopasować innowacje do istniejących struktur, może zaistnieć potrzeba przededefiniowania kultury organizacyjnej, aby nadać priorytet zdolności adaptacyjnych i uczeniu się, jako podstawowym zasadom.
- Może to obejmować przyjęcie kultury, która ceni eksperymentowanie, akceptuje porażkę, jako proces uczenia się i nagradza przedsiębiorcze myślenie na wszystkich poziomach organizacji.

Transformacja metod:

- Na froncie metodologicznym może pojawić się wezwanie do zupełnie nowych sposobów pracy. Na przykład włączenie myślenia projektowego w całej organizacji może zakorzenić sposób myślenia nastawiony na ciągłe innowacje.
- Narzędzia i platformy współpracy mogą zdemokratyzować proces innowacji, zapraszając do zgłaszania pomysłów wszystkich interesariuszy, w tym klientów, poszerzając w ten sposób ekosystem innowacji poza granice organizacji.

UNIwersALNOŚĆ METOD INNOWACJI

W dynamicznym świecie współczesnego biznesu podejścia do innowacji są tak różnorodne, jak wielość organizacji, które je stosują. Jak wskazało Światowe Forum Ekonomiczne w 2019 r., innowacje stanowią kluczową siłę napędzającą wzrost i zapewniającą długoterminowy zrównoważony rozwój.

Organizacje wyruszają w tę podróż wykorzystując szereg strategii i metodologii, z których każda ma na celu dostosowanie się do ich odrębnych potrzeb, ram operacyjnych i kultur organizacyjnych. To dostosowanie praktyk w zakresie innowacji podkreśla przekonanie, że nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania; sukces w zakresie innowacji wymaga raczej elastycznego i zniuansowanego zrozumienia konkretnego kontekstu i celów organizacji.

Koncentrując się na szczegółach, opracowano kompleksową matrycę, czerpiąc spostrzeżenia z siedmiu raportów krajowych opracowanych przez partnerów projektu INNOVATE. Matryca ta służy do określenia kluczowych czynników napędzających innowacje, nakreślenia powszechnych wyzwań, zaproponowania możliwych do zastosowania rozwiązań i zidentyfikowania podstawowych umiejętności w czterech różnych sektorach: organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego, dużych przedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oraz przedsiębiorstw typu start-up:

Kategorie	Organizatorzy kształcenia i szkolenia zawodowego	Duże przedsiębiorstw	MŚP	Start-upy
<p>Czynniki napędzające innowacje</p>	<p>Umiejętności cyfrowe i integracja technologii - podkreśla znaczenie wyposażenia uczniów w umiejętności cyfrowe niezbędne do rozwoju w świecie opartym na technologii i zintegrowania tych narzędzi z procesem uczenia się.</p> <p>Współpraca branżowa. Odnosi się do partnerstw między instytucjami edukacyjnymi a przemysłem w celu zapewnienia, że program nauczania jest zgodny z rzeczywistymi wymaganiami, a uczniowie są przygotowani do pracy.</p> <p>Nauczanie rozwiązywania problemów. Obejmuje włączenie krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów do programów edukacyjnych w celu wspierania innowacji i zdolności adaptacyjnych.</p>	<p>Badania i rozwój oraz otwarte innowacje - Koncentruje się na inwestycjach w badania i rozwój w celu tworzenia nowych produktów i usług oraz na przyjęciu podejścia opartego na otwartych innowacjach w celu uwzględnienia zewnętrznych pomysłów i ścieżek wprowadzania na rynek.</p> <p>Zachęty rządowe odnoszą się do wykorzystania programów rządowych, takich jak ulgi podatkowe, dotacje i dotacje, które wspierają działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach.</p> <p>Współpraca interdyscyplinarna Zachęca do współpracy między różnymi dziedzinami i działami, aby wnieść różne perspektywy do rozwiązywania problemów i innowacji.</p>	<p>Zdolność adaptacji do rynku - Podkreśla potrzebę elastyczności małych i średnich przedsiębiorstw i zdolności do reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.</p> <p>Wsparcie transformacji cyfrowej. Odnosi się do procesu integracji technologii cyfrowej ze wszystkimi obszarami działalności, zasadniczo zmieniając sposób ich działania i dostarczania wartości klientom.</p> <p>Koncentracja na przewadze konkurencyjnej Polega na identyfikowaniu i wykorzystywaniu unikalnych aspektów firmy, które dają jej przewagę nad konkurencją.</p>	<p>Ekosystem przedsiębiorczości. Opisuje sieć przedsiębiorców, inwestorów, usługodawców i innych interesariuszy biznesowych, którzy wspierają rozwój i innowacje start-upów.</p> <p>Tolerancja ryzyka i uczenie się. Odnosi się do zdolności do angażowania się w przedsięwzięcia, które niosą ze sobą pewien stopień ryzyka oraz zdolności do uczenia się zarówno na sukcesach, jak i porażkach w celu napędzania innowacji.</p> <p>Dostęp do finansowania i inkubatorów Obejmuje mentoring, zasoby i możliwości nawiązywania kontaktów.</p>
<p>Wyzwania</p>	<p>Dostosowanie programu nauczania do branży. Zapewnienie dopasowania programów edukacyjnych do aktualnych potrzeb i technologii branży.</p> <p>Szybka ewolucja technologiczna. Nadążanie za szybkim</p>	<p>Procesy biurokratyczne. Poruszanie się po skomplikowanych procedurach administracyjnych, które mogą utrudniać wysiłki na rzecz innowacji.</p> <p>Integracja innowacji Skuteczne włączanie nowych pomysłów i technologii do</p>	<p>Ograniczenia zasobów. Działanie przy ograniczonych zasobach finansowych, technologicznych i ludzkich.</p> <p>Dostęp do wykwalifikowanych talentów Przyciąganie</p>	<p>Zrównoważony rozwój. Rozwijanie firmy w sposób, który jest możliwy do opanowania i zrównoważony w perspektywie długoterminowej.</p> <p>Obecność na rynku. Budowanie silnej</p>

<p><i>tempem postępu technologicznego i włączanie go do programu nauczania.</i></p> <p>Dostęp do zasobów. Zabezpieczenie niezbędnych narzędzi, technologii i materiałów do efektywnej nauki.</p>	<p><i>istniejących modeli biznesowych i praktyk.</i></p> <p>Znalezienie właściwej równowagi inwestycyjnej między natychmiastową rentownością, a długoterminowym innowacyjnym wzrostem.</p>	<p><i>i zatrzymywanie pracowników posiadających umiejętności niezbędne do innowacji.</i></p> <p>Wsparcie regulacyjne i przestrzeganie odpowiednich przepisów i polityk, które mają wpływ na innowacje.</p>	<p><i>marki i bazy klientów na konkurencyjnych rynkach.</i></p> <p>Przeszkody regulacyjne i prawne. Pokonywanie wyzwań prawnych i zrozumienie wymogów regulacyjnych.</p>
<p>Praktyczne rozwiązania</p> <p>Partnerstwo szkoleniowe w świecie rzeczywistym Współpraca z branżami w celu zapewnienia studentom praktycznego doświadczenia.</p> <p>Aktualizacje programów nauczania z nowymi technologiami Regularnie odświeżamy treści edukacyjne w celu uwzględnienia najnowszych osiągnięć technologicznych.</p> <p>Inkluzywność w dostępie cyfrowym Zapewnienie wszystkim uczniom równego dostępu do cyfrowych narzędzi i zasobów edukacyjnych.</p>	<p>Interdyscyplinarne zespoły ds. innowacji Tworzenie zespołów z różnych działów w celu wspierania różnorodnych pomysłów i rozwiązań.</p> <p>Szkolenie pracowników w zakresie innowacji Oferowanie warsztatów i kursów mających na celu zwiększenie umiejętności innowacyjnych i myślenia pracowników.</p> <p>Systemy zarządzania pomysłami Wdrażanie systemów do wychwytywania, oceny i wdrażania innowacyjnych pomysłów pracowników.</p>	<p>Strategiczne sojusze i partnerstwa Tworzenie współpracy z innymi firmami lub instytucjami w celu uzyskania obopólnej korzyści w zakresie innowacji.</p> <p>Specjalizacja na rynkach niszowych Koncentracja na określonych segmentach rynku, w których firma może zaoferować unikalną wartość.</p> <p>Wykorzystanie wsparcia finansowego i doradczego z programów rządowych i unijnych.</p>	<p>Rozwój produktu zorientowany na klienta Projektowanie produktów lub usług z silnym naciskiem na potrzeby i opinie klientów.</p> <p>Metodyki Agile i Lean Przyjęcie elastycznego i wydajnego podejścia do operacji biznesowych i rozwoju produktów.</p> <p>Silna zachęta do zaangażowania inwestorów Tworzenie przekonujących narracji w celu przyciągnięcia i zabezpieczenia finansowania.</p>

Umiejętności niezbędne do wspierania innowacji	Umiejętności techniczne i branżowe <i>Opanowanie aktualnych technologii i zrozumienie praktyk branżowych.</i>	Przywództwo na rzecz innowacji <i>Kierowanie i motywowanie zespołów w kierunku innowacyjnych wyników.</i>	Przedsiębiorczy sposób myślenia <i>Przejmowanie inicjatywy, zaradność i gotowość do podejmowania skalkulowanego ryzyka.</i>	Zmysł biznesowy i wiedza techniczna <i>Zrozumienie rynku i posiadanie umiejętności technicznych istotnych dla działalności start-upu.</i>
	Zdolność adaptacji i ciągłe uczenie się <i>Umiejętność dostosowywania się do nowych informacji i ciągłego aktualizowania swojej bazy wiedzy.</i>	Współpraca międzyfunkcyjna <i>Efektywna praca w różnych obszarach wiedzy specjalistycznej w organizacji.</i>	Networking i budowanie relacji <i>Nawiązywanie cennych kontaktów z innymi osobami w branży.</i>	Elastyczność i odporność <i>Umiejętność dostosowania się do niepowodzeń i wytrwałości w obliczu wyzwań.</i>
	Kreatywne rozwiązywanie problemów <i>Opracowywanie innowacyjnych rozwiązań wyzwań poprzez kreatywność i krytyczne myślenie.</i>	Znajomość technologii <i>Zrozumienie i wykorzystanie aktualnych technologii istotnych dla biznesu.</i>	Efektywność wykorzystania zasobów <i>Maksymalizacja ograniczonych zasobów w celu uzyskania optymalnych wyników innowacji.</i>	Skuteczne przekazywanie pomysłów potencjalnym inwestorom w celu zapewnienia finansowania.

CO SPRAWDZA SIĘ W WYPADKU KOGO?

Argumentem przemawiającym za uniwersalnością metod innowacji jest koncepcja, zgodnie z którą podstawowe zasady innowacji, takie jak orientacja na klienta, iteracyjny rozwój i współpraca międzyfunkcyjna, mają uniwersalne zastosowanie w organizacjach każdej wielkości i sektora (Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji, 2023). Jednak pytanie, czy metody innowacji powinny być dostosowane do wielkości organizacji i czy każda firma, niezależnie od wielkości i celu, może korzystać z dowolnej metody, jest złożona i zasługuje na szczegółową dyskusję. Skuteczność metod innowacji jest często uzależniona od różnych czynników, w tym struktury i kultury organizacyjnej, zasobów i celów strategicznych (ISO 2022, Harvard Business Review, 2009).

Alokacja zasobów

- Duże przedsiębiorstwa często dysponują znacznymi zasobami, które pozwalają im inwestować w kompleksowe strategie innowacji, takie jak działy badawczo-rozwojowe, partnerstwa z instytucjami badawczymi i szeroko zakrojone badania rynku. Organizacje te mogą wdrażać szeroko zakrojone metody innowacji, w tym zarówno innowacje stopniowe, jak i radykalne (Enterprise Europe Network, 2022).
- Z drugiej strony przedsiębiorstwa typu start-up i MŚP zazwyczaj działają przy ograniczonych zasobach. Mogą one odnieść większe korzyści z metod lean i agile w zakresie innowacji, takich jak metodologia Lean Start-up lub bootstrapping, które pozwalają na szybką iterację w oparciu o informacje zwrotne od klientów bez znacznych inwestycji początkowych (Enterprise Europe Network (EEN), b.d.).

Struktura i kultura organizacyjna

- Elastyczne, a sztywne struktury: Start-upy często mają bardziej elastyczne struktury organizacyjne, które mogą łatwo przyjąć i czerpać korzyści z metod takich jak myślenie projektowe i otwarte innowacje (Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji, 2023). W przeciwieństwie do tego, większe przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do poruszania się po bardziej złożonych procesach biurokratycznych,

co utrudnia wdrażanie szybkich cykli innowacji bez dostosowania tych metod do ich ustrukturyzowanych środowisk (Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. 1998).

- Kultura innowacji: Kultura, która zachęca do eksperymentowania i toleruje porażki, ma kluczowe znaczenie dla innowacji. Podczas gdy start-upy naturalnie skłaniają się ku tej kulturze, większe organizacje mogą być zmuszone do wdrożenia konkretnych strategii, takich jak przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna, aby wspierać takie środowisko (Komisja Europejska, 2023).

Cele strategiczne i pozycja rynkowa

- Wiodąca pozycja na rynku, a zakłócenia: Firmy o ugruntowanej pozycji mogą koncentrować się na metodach innowacji, które wzmacniają ich pozycję rynkową i koncentrują się na stopniowych ulepszeniach, podczas gdy start-upy mogą skłaniać się ku przełomowym metodom innowacji, aby znaleźć dla siebie niszę (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021/2022).

Personalizacja i skalowalność

- Podczas gdy podstawowe zasady metodologii, takich jak Lean Start-up, myślenie projektowe i otwarte innowacje, mają szerokie zastosowanie, konkretne taktyki i strategie wdrażania można dostosować do wielkości, kultury i celów organizacji, co sugeruje połączenie uniwersalności i zdolności adaptacyjnych (ISO, 2022).

Transformacja cyfrowa i globalizacja

- W dobie transformacji cyfrowej i globalizacji bariery w przyjmowaniu różnych metod innowacji są coraz niższe. Narzędzia i platformy cyfrowe umożliwiają nawet małym firmom angażowanie się w otwarte innowacje, współpracę z globalnymi partnerami i wykorzystywanie narzędzi do zarządzania pomysłami, które kiedyś były domeną większych podmiotów.

Uczenie się i adaptacja

- Ciągłe uczenie się i dostosowywanie się do zmian rynkowych jest niezbędne dla wszystkich organizacji. Metody takie jak ciągły rozwój zawodowy i wspieranie kultury ciągłego uczenia się są powszechnie korzystne, podkreślając, że chociaż skala wdrożenia może się różnić, podstawowe zasady mają szerokie znaczenie (Komisja Europejska, 2023).

METODY STOSOWANE W CELU WPROWADZANIA INNOWACJI

W poniższej tabeli przedstawiono różne metody i procesy, które organizacje mogą stosować w celu stymulowania innowacji w swojej działalności. Może to służyć za przewodnik, prezentujący szeroki wachlarz strategii, od otwartych innowacji i myślenia projektowego po metodologię lean start-up i zwinny rozwój. Każdej metodzie towarzyszy krótki opis, podkreślający jej podstawowe zasady i konkretny kontekst, w którym jest ona najskuteczniej stosowana.

Poniższa tabela pozwala na lepsze zrozumienie różnorodności w praktykach innowacyjnych, ilustrując, w jaki sposób różne podejścia mogą być dostosowane do unikalnych wyzwań i możliwości, przed którymi stoją organizacje w dążeniu do wzrostu i zrównoważonego rozwoju:

Kategoria	Zidentyfikowane metody
Współpraca i partnerstwa zewnętrzne	Współpraca międzyfunkcyjna: Angażuje różne działy, takie jak HR, finanse, IT, marketing i sprzedaż, współpracujące ze sobą, aby wnieść różne perspektywy do procesu innowacji.

	<p>Otwarte innowacje: Strategia, która zachęca firmy do współpracy z podmiotami zewnętrznymi, takimi, jak klienci, dostawcy, a nawet konkurenci, w celu pozyskiwania nowych pomysłów.</p> <p>Model Otwartych Innowacji: Praktyka poszukiwania wiedzy i rozwiązań spoza organizacji w celu wzmocnienia wewnętrznych wysiłków innowacyjnych.</p> <p>Sieci współpracy z udziałem uniwersytetów i instytutów badawczych: Partnerstwa, które umożliwiają dzielenie się wiedzą oraz wspólne wysiłki badawczo-rozwojowe.</p>
<p>Metodologie i podejścia</p>	<p>Myślenie projektowe: Podejście, które koncentruje się na zrozumieniu potrzeb użytkowników i szybkim prototypowaniu rozwiązań, koncentrując się na doświadczeniu klienta i praktycznej użyteczności.</p> <p>Metodologia Lean Start-up: Opowiada się za iteracyjnym i wydajnym opracowywaniem produktów lub usług w oparciu o informacje zwrotne od klientów w celu szybkiego zaspokojenia potrzeb rynku.</p> <p>Zrównoważone projektowanie w biznesie: Integruje przyjazne dla środowiska praktyki i rozwiązania z procesem innowacji, dostosowując rozwój produktu do celów zrównoważonego rozwoju.</p> <p>Metody wynalazcze: Organizacja stosuje odpowiednio zaprojektowany system nagród, aby zachęcić pracowników do określonych zachowań. Składnikami systemu są wynagrodzenia, premie i dodatki.</p> <p>Market pull, czyli rozwój innowacji w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów. Rozwiązania tworzone z udziałem użytkowników określane są mianem innowacji zorientowanych na użytkownika</p>
<p>Narzędzia i wydarzenia</p>	<p>Narzędzia do zarządzania pomysłami: Platformy cyfrowe wykorzystywane do zarządzania, opracowywania i oceny pomysłów wnoszonych przez pracowników, wspierające demokratyczny i inkluzywny proces innowacji.</p> <p>Hackathony: Wydarzenia ograniczone czasowo, podczas których osoby intensywnie współpracują w celu rozwiązania konkretnych problemów lub opracowania nowych pomysłów, często koncentrując się na technologii i innowacjach.</p>
<p>Standardy i ramy</p>	<p>Normy ISO dotyczące zarządzania innowacjami (np. seria ISO 56000): Zawierają one zestaw wytycznych i zasad dotyczących ustanowienia systematycznego systemu zarządzania innowacjami w organizacjach.</p>
<p>Zachęty i nagrody</p>	<p>Systemy nagród: Wykorzystywane przez organizacje do zachęcania pracowników do innowacyjnych zachowań poprzez nagrody pieniężne i niepieniężne.</p> <p>Zachęty finansowe i promocyjne: Środki, które wspierają przedsiębiorstwa zaangażowane w rozwój innowacyjnych technologii lub modeli biznesowych.</p>
<p>Kultura organizacyjna</p>	<p>Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna: Zachęca pracowników w firmie do opracowywania nowych produktów lub działań, podobnie jak przedsiębiorcy wewnętrzni.</p> <p>Kultura ciągłego uczenia się i adaptacji: Zachęcanie do myślenia organizacyjnego, które jest otwarte na nowe pomysły i ciągłe doskonalenie.</p> <p>Kultura korporacyjna innowacji: Rozwijanie kultury organizacyjnej, która ceni i wspiera innowacyjne myślenie i praktyki.</p>
<p>Rozwój zawodowy</p>	<p>Ciągły rozwój zawodowy: Ciągła edukacja i szkolenia dla menedżerów, aby być na bieżąco z najnowszymi trendami i umiejętnościami w swoich dziedzinach wiedzy.</p>

Inicjatywy cyfrowe i technologiczne	Transformacja cyfrowa i inicjatywy w zakresie cyberbezpieczeństwa: Przyjęcie technologii cyfrowych w celu zwiększenia wydajności operacyjnej i zdolności innowacyjnych.
Regulacje i ramy prawne	Rozporządzenie w sprawie procesu transferu technologii: Ramy prawne mające na celu ułatwienie transferu technologii z badań do zastosowań rynkowych.

NAJLEPSZE PRAKTYKI / HISTORIE SUKCESU W EUROPIE

Europejska scena innowacji to zbiór historii, z których każda opowiada o własnej podróży, wyzwaniach i inteligentnych strategiach radzenia sobie z nimi. Podkreślanie sukcesów tych, którzy dokonali znaczących postępów, ma kluczowe znaczenie, ale równie ważne jest, aby pamiętać, że te osiągnięcia są tylko jednym z aspektów całej podróży. Od Cypru po Szwecję, od Finlandii po Bułgarię, od Austrii po Polskę i Francję, narracje te łączy wspólne zaangażowanie w przekraczanie granic tego, co możliwe. Ich triumfy są nie tylko komercyjne, ale także kulturowe, ponieważ zostały ukształtowane przez unikalne środowiska biznesowe w ich europejskich domach.

Centrum Doskonałości Badań i Innowacji KIOS (Cypr)

Założyciele: Uniwersytet Cypryjski, profesor George Michaelides, Fundacja Badań i Innowacji Cypru oraz Imperial College London

Centrum Doskonałości Badań i Innowacji KIOS (KIOS CoE), zlokalizowane na Uniwersytecie Cypryjskim, jest doskonałym przykładem innowacyjnych strategii zarządzania i najlepszych praktyk. Utworzony we współpracy z Imperial College London, KIOS CoE wyłonił się z projektu Teaming Horizon 2020, co stanowi znaczący krok w tworzeniu zaawansowanych obiektów badawczych. Obiekty te są wyposażone w najnowocześniejsze narzędzia do oceny eksperymentalnej, testowania, prototypowania i inteligentnych technologii ukierunkowanych na reagowanie w sytuacjach kryzysowych, koncentrując się na krytycznych obszarach bezpieczeństwa, monitorowania i kontroli infrastruktury. KIOS CoE stanowi przykład tego, jak współpraca między agencjami państwowymi, przedsiębiorstwami i instytucjami akademickimi może napędzać innowacje. Wykorzystując swoją wiedzę technologiczną i rozpowszechniając wiedzę w zakresie technologii cyfrowych, KIOS CoE ma na celu wprowadzenie Cypru w erę cyfrową, z korzyścią zarówno dla sektora komercyjnego, jak i publicznego. Inicjatywa ta, współfinansowana przez Komisję Europejską i cypryjskie Ministerstwo Badań, Innowacji i Polityki Cyfrowej, pokazuje skuteczność silnego modelu partnerstwa publiczno-prywatnego. Dzięki płynnej integracji badań, technologii i wspólnych wysiłków, KIOS CoE jest liderem we wspieraniu innowacji na Cyprze. (Centrum Doskonałości Badań i Innowacji KIOS, Uniwersytet Cypryjski).

Truecaller (Szwecja)

Założyciele: Nami Zarringhalam i Alan Mamedi

Historia sukcesu Truecaller, szwedzkiego start-upu, jest przykładem innowacyjności i globalnego zasięgu. Współzałożony przez Alana Mamedi i Nami Zarringhalam, Truecaller zmienił sposób wyszukiwania numerów telefonów i blokowania połączeń spamowych. Z największym rynkiem w Indiach, aplikacja może pochwalić się 350 milionami użytkowników na całym świecie. Wspierana przez znanych inwestorów i wyceniana na ponad 1,15 miliarda dolarów w 2024 roku, podróż Truecaller odzwierciedla kwitnącą szwedzką scenę technologiczną, która obejmuje odnoszące globalne sukcesy firmy, takie jak Spotify i Skype. Szwedzkie środowisko, charakteryzujące się małymi rynkami krajowymi i wspierającym rządem sprzyjającym rozwojowi technologii, leży u podstaw tego sukcesu. Historia Truecaller jest świadectwem zdolności Szwecji do tworzenia innowacyjnych gigantów technologicznych o globalnym wpływie od samego początku.

Kluczową rolę w sukcesie firm takich jak Truecaller odegrało środowisko Szwecji. Szwecja oferuje niewielki rynek krajowy, który wymaga globalnej perspektywy dla start-upów, zachęcając je do wczesnej ekspansji międzynarodowej, czego przykładem jest Truecaller. Ponadto solidna infrastruktura Szwecji, wsparcie rządowe w

zakresie technologii i kultura współpracy sprzyjają kwitnącemu środowisku technologicznemu. To sprzyjające środowisko pozwala start-upom eksperymentować i wprowadzać innowacje, kiedy Truecaller rozpoczął działalność, środowisko innowacji w Sztokholmie kwitło.

Rovio Angry Bird (Finlandia)

Założyciele: Mikael Hed, Niklas Hed i Jarmo Valkama

Firma Rovio Entertainment, znana z gry Angry Birds, jest przykładem zarządzania innowacjami w Finlandii. Firma przekształciła się z małego start-upu w globalną markę poprzez wspieranie innowacyjnej kultury, projektowanie zorientowane na użytkownika, iteracyjny rozwój i strategię wieloplatformową. Pomimo wyzwań, takich jak nasycenie rynku i ryzyko związane z rozszerzeniem marki, Rovio osiągnęło globalną rozpoznawalność i sukces finansowy, rozszerzając działalność na towary i rozrywkę. Ich zdolność adaptacji, zrozumienie trendów rynkowych i kultura innowacji podkreślają kluczowe elementy skutecznego zarządzania innowacjami. Rovio skupiło się na tworzeniu gier, które były łatwe do grania, atrakcyjne wizualnie i bardzo wciągające. To zorientowane na użytkownika podejście było podstawą ich filozofii projektowania. Przed sukcesem Angry Birds, Rovio opracowało wiele innych gier, ucząc się na podstawie każdego doświadczenia. Ten iteracyjny proces był kluczem do udoskonalenia ich umiejętności i zrozumienia rynku.

Scalefocus (Bułgaria)

Założyciele: Viktor Bilyanski i Ivan Ivanov

Scalefocus to firma programistyczna, która dostarcza zwinne rozwiązania, realizując ponad 500 projektów dla ponad 300 klientów na całym świecie, w tym firm z listy Fortune 500. Wspiera otwartą kulturę innowacji, angażując klientów w proces rozwoju w celu zbadania wielu rozwiązań i aktywnego zaangażowania się w podejmowanie decyzji. Dzięki innowacjom w zakresie procesów wewnętrznych, wyzwań klientów i nowych produktów, Scalefocus zdobył wiele nagród, w tym nagrodę Innovative Company of the Year na Forbes Business Awards oraz Grand Stevie® Award za technologię opieki zdrowotnej. Ich produkty, takie jak SoundVision i ViruSafe, zostały docenione za ich wpływ społeczny. Firma tworzy również przestrzeń demonstracyjną dla innowacji w swojej siedzibie. Krasimir Kostadinov podkreśla znaczenie wczesnej walidacji rynkowej innowacji, aby zapewnić, że są one nie tylko genialne technologicznie, ale także mają wpływ społeczny.

Runtastic (Austria)

Założyciele: Florian Gschwandtner, Christian Kaar, René Giretzlehner i Alfred Luger

Runtastic, austriacka firma zajmująca się aplikacjami zdrowotnymi i fitness, założona w 2009 roku, odnotowała znaczny wzrost z 182 milionami rejestracji i 341 milionami pobrań. Aby sprostać potrzebie skutecznych negocjacji SaaS i korzystnych warunków, Runtastic nawiązał współpracę z Sastrify, skracając czas negocjacji z trzech miesięcy do trzech tygodni i oszczędzając zasoby. Stawiając czoła wyzwaniom związanym z rosnącą linią produktów i potrzebą bycia na bieżąco z trendami cyfrowymi, założyciele wdrożyli App Store Optimization (ASO), poprawiając swoje rankingi w sklepie z aplikacjami. Aby zarządzać szybkim wzrostem i ulepszać swoją ofertę, Runtastic został sprzedany Adidas Group za 220 milionów euro w 2015 roku, umożliwiając przyszłą ekspansję przy jednoczesnym zachowaniu niezależności i zespołu założycielskiego. Strategie współzałożycieli w zakresie innowacji obejmowały partnerstwa, przyjęcie nowych metodologii, takich jak ASO, oraz restrukturyzację poprzez przejęcie przez Adidas Group.

iYoni (Polska)

Założyciele: Katarzyna Goch i Krzysztof Łukaszuk

iYoni to przełomowa polska aplikacja, która wspiera zdrowie reprodukcyjne przy użyciu zaawansowanej technologii, medycyny i sztucznej inteligencji. Pomaga parom w poczęciu dziecka i zapewnia kobietom wiarygodne informacje na temat zdrowia, seksu i porodu. Przy zaledwie 104 wyspecjalizowanych lekarzach w Polsce i braku placówek ginekologicznych, iYoni jest kluczowym narzędziem, biorąc pod uwagę, że 66% kobiet uważa informacje na temat

zdrowia reprodukcyjnego w Internecie za niezadowolające. Aplikacja może pochwalić się 91-procentową dokładnością w przewidywaniu płodności dzięki analizie danych z 260 000 cykli menstruacyjnych oraz ocenie badań hormonalnych i nasienia, dzięki czemu diagnostyka i leczenie niepłodności są bardziej skuteczne. Aplikacja kładzie również nacisk na bezpieczeństwo danych, oferuje spersonalizowane porady i została opracowana przez ITgenerator w ciągu sześciu miesięcy. Mając na celu integrację z programami zdrowotnymi wspierającymi płodność, iYoni została zainstalowana przez ponad 130 000 użytkowników w 176 krajach i ma ocenę 4,7/5. Aplikacja zmienia krajobraz opieki medycznej nad płodnością i jest dostępna w 13 językach w sklepach z aplikacjami.

Ubisoft (Francja)

Założyciele: Yves Guillemot, Claude Guillemot, Michel Guillemot, Gérard Guillemot i Christian Guillemot (pięciu braci)

Ubisoft, wiodąca francuska firma z branży gier wideo, jest uznawana za innowacyjne zarządzanie i najlepsze praktyki. Firma, znana z takich franczyz jak Assassin's Creed i Far Cry, ma zdecentralizowaną strukturę, która promuje kreatywność w swoich globalnych studiach. Innovation Lab firmy Ubisoft bada trendy technologiczne i społeczne, współpracując z partnerami zewnętrznymi w celu wprowadzania innowacji w grupie. Pomimo wyzwań w dynamicznej branży gier, Ubisoft traktuje priorytetowo zaangażowanie graczy i informacje zwrotne w celu ulepszenia swoich gier. Sukces firmy charakteryzuje się różnicowanym, komercyjnie udanym portfolio i reputacją firmy, która rozwija branżę gier dzięki innowacyjnym fabułom i rozgrywce.

Historie sukcesu europejskich organizacji są napędzane przez kombinację czynników, które obejmują wspieranie kultury innowacji, kreatywności i ciągłego uczenia się, co pozwala im szybko dostosowywać się do zmian rynkowych i technologicznych. Koncentrują się one na poprawie doświadczenia użytkownika poprzez intuicyjne projekty, angażujące treści i skuteczne rozwiązania, zapewniając, że ich oferty rezonują z odbiorcami. Strategiczna współpraca i stosowanie zwinnych metodologii, takich jak iteracyjny rozwój, umożliwiają szybkie dostosowanie się do opinii użytkowników i zmian rynkowych. Wykorzystując analitykę danych do podejmowania decyzji, jak pokazały prognozy płodności iYoni, firmy te osiągają bardziej precyzyjne wyniki i skuteczne rozwiązywanie problemów. Wsparcie rządowe i wizjonerskie przywództwo dodatkowo napędzają ich rozwój i innowacje, przekształcając wyzwania w możliwości różnicowania i wpływu społecznego.

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI: KROK NAPRZÓD

W erze nieustannych zmian opanowanie zarządzania innowacjami i dostosowanie się do nowych ram ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. Szybko zmieniające się otoczenie technologiczne, wraz ze zmianami w modelach ekonomicznych i globalnymi wyzwaniami, podkreślają potrzebę ustrukturyzowanych strategii innowacji. W tym kierunku ISO56000 kładzie nacisk na podstawowe umiejętności, takie jak strategiczne przewidywanie i zdolność adaptacji, kluczowe dla organizacji dążących do wywierania wpływu na kształt przyszłości swoich branż. Mimo to, pomimo uznania znaczenia rozwoju umiejętności, nadal istnieje znaczna luka w wiedzy na temat wartości zarządzania innowacjami, w szczególności w europejskich przedsiębiorstwach zawodowych (EVE), takich jak organizatorzy kształcenia i szkolenia zawodowego, MŚP i przedsiębiorstwa typu start-up.

Niniejszy Raport Whitepaper ma na celu wypełnienie tej luki poznawczej, dostosowując umiejętności do globalnych potrzeb gospodarczych i przedstawiając najlepsze praktyki zarządzania innowacjami. Przedstawia kompleksową narrację na temat zarządzania innowacjami, koncentrując się w szczególności na aspekcie "Know-Why" procesu innowacji poprzez wyjaśnienie przyczyn i motywacji stojących za przyjęciem praktyk zarządzania innowacjami. Badając teoretyczne podstawy i strategiczne znaczenie zarządzania innowacjami, praca ta stanowi podstawę do głębszego zrozumienia możliwych do podjęcia kroków i narzędzi (tj. Know-How), których organizacje potrzebują, aby z powodzeniem poradzić sobie z tą przemianą. Zapewni to, że organizacje będą nie tylko świadome teoretycznego znaczenia zarządzania innowacjami, ale będą również biegłe w praktycznym stosowaniu tej wiedzy, ułatwiając w ten sposób płynną integrację innowacyjnych praktyk z ich paradygmatami zarządzania i procesami operacyjnymi.

BIBLIOGRAFIA:

1. Austria Presse Agentur (2022). Austriackie normy będą Forschung und Standardisierung vernetzen. [online] Dostępne pod adresem: <https://science.apa.at/power-search/2948106151738254092>
2. Austrian Standards International (2024). KMU-BERICHT 2023 VON AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL. [online] Dostępne pod adresem: https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/branchenloesungen/loesungen-kmu/kmu-bericht?gclid=CjwKCAiA8YyuBhBSEiwA5R3-EwyUwGdEEyvFwHY7LupGQZyylj_PJ59Ca2I6kSaJA0CgUINvEu7jxRoCDCoQAvD_BwE
3. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023) FTI-Strategie. [online] Dostępne pod adresem: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich/Strategische-Ausrichtung-und-beratende-Gremien/Strategien/FTI-Strategie-der-Bundesregierung-.html>
4. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023). Fachhochschulen. [online] Dostępne pod adresem: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulsystem/Fachhochschulen.html>
5. Chesbrough, H. W. (2003). Logika otwartych innowacji: zarządzanie własnością intelektualną. Kalifornijski Przegląd Zarządzania, 45(3), 33–58.
6. Wiceminister ds. badań, innowacji i polityki cyfrowej Cypru. (2024). Εθνική TN (Krajowa strategia na rzecz sztucznej inteligencji). Pobrane z Εθνική Στρατηγική TN.pdf (dmrid.gov.cy)
7. Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. (1998). Innowacje i tworzenie sieci kontaktów między małymi firmami produkcyjnymi na Cyprze. Międzynarodowy Dziennik Zachowań i Badań Przedsiębiorczych, 4(1), 5–17
8. Komisja Europejska, 2023 r. Europejski Ranking Innowacyjności. [online] Dostępne pod adresem: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
9. Eurostat, 2005 r. Instrukcja Oslo. [pdf] Dostępne pod adresem: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
10. Europejska Sieć Przedsiębiorczości (EEN). (b.d.). Wsparcie dla innowacyjnych MŚP. Pobrano 9 lutego 2024 z <https://eencyprus.org.cy/en/services/support-to-innovative-smes/>
11. Europejska Sieć Przedsiębiorczości. (2022). Jak małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wspierać kulturę innowacji. Pobrano 9 lutego 2024 z Jak małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wspierać kulturę innowacji | Europejska Sieć Przedsiębiorczości (europa.eu)
12. Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji. (2023). Europejska tablica wyników innowacyjności z 2023 r. Pobrane z https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
13. Urzędy Państwowe Szwecji, brak daty. Polityka innowacji. [online] Dostępne pod adresem: <https://www.government.se/government-policy/innovation/>
14. Globalny Monitor Przedsiębiorczości (GEM). (2021/2022). Raport Global Entrepreneurship Monitor Cyprus 2021/2022. Pobrano 9 lutego 2024 z
15. Gregersen, H., Christensen, CM i Dyer, J. (2009). DNA Innowatora. <https://www.industry.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202210/5/docs/gemreport20212022.pdf>
16. Harvard Business Review, grudzień 2009. Pobrane z <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna> [dostęp 27.01.2024]
17. Norma ISO (2022). Badanie ISO dotyczące certyfikacji zgodnie z normami dotyczącymi systemów zarządzania - pełne wyniki [online] Dostępne pod adresem: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU TU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
18. Norma ISO (2022). Badanie ISO dotyczące certyfikacji zgodnie z normami dotyczącymi systemów zarządzania - pełne wyniki [online] Dostępne pod adresem: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU TU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
19. Inwestuj na Cyprze. (b.d.). Przedsiębiorczość i innowacje. Pobrane z <https://www.investcyprus.org.cy/entrepreneurship-and-innovation/:5>

20. normy ISO (2020). ISO56000. Dostępne pod adresem: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>
21. Kiage D. (2018). Kierowanie i zarządzanie zespołem. *Zdrowie oczu społeczności*, 31(102), 52
22. Koellinger, P. 2008. Dlaczego niektórzy przedsiębiorcy są bardziej innowacyjni niż inni? *Ekonomia małych przedsiębiorstw*, 31, 21–37. Dostęp 08.2.2024. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
23. McKinsey & Company. 2022. Dostęp 08.02.2024 Czym jest innowacja? Dostęp 10.1.2024. <https://www.mckinsey.com/pl/insights/strategy/what-is-innovation> | McKinsey powiedział:
24. McKinsey & Company. 2017. Tworzenie kultury innowacji. Dostęp 08.02.2024. Tworzenie kultury innowacji | McKinsey powiedział:
25. Ministerstwo Innowacji i Rozwoju. Pobrane z <https://www.mig.government.bg/politiki-i-strategii/inovacii/>
26. Narodowy Instytut Statystyczny Bułgarii – Europejska Standardowa Struktura Sprawozdawczości Jakościowej (ESQRS), Dziedzina Statystyka – Działalność innowacyjna
27. OECD. 2017. Przeglądy polityki innowacji: Finlandia. Dostęp: <https://www.oecd.org/innovation/finland-2017/> | en | OECD
28. OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paryż/Eurostat, Luksemburg. Dostęp 08.02.2024. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
29. KURSYWA, brak daty. Zestaw narzędzi metod zarządzania innowacjami. [online] Dostępne pod adresem: <https://www.itonics-innovation.com/innovation-management-methods-toolbox>
30. Sharif, N. 2006. Powstanie i rozwój koncepcji Krajowych Systemów Innowacji. *Polityka badawcza*, 35(5) 745-766
31. Start-up Polska. (2023). Polskie Startupy 2023. [Dostęp: 05.01.2024]. <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2023/10/POLSKIE-STARTUPY-2023.pdf>
32. TEM, 2024. Polityka innowacji. Dostęp 08.02.2024. Polityka <https://www.tem.fi/en/innovation-policy/> | Innovation - Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia (tem.fi)
33. Biblioteka Uniwersytetu Cypryjskiego. (b.d.). Przedsiębiorczość na Cyprze. Pobrane z <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/61641>
34. Światowe Forum Ekonomiczne, 2019. Jak zakończyć dekadę utraconego wzrostu produktywności. [online] Dostępne pod adresem: <https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>