

# Spis treści

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| O autorach . . . . .                                                                                             | 11        |
| Podziękowania . . . . .                                                                                          | 13        |
| Przedmowa . . . . .                                                                                              | 15        |
| <b>CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE INNOWACJĄ . . . . .</b>                                                                  | <b>19</b> |
| <b>Rozdział 1. Innowacyjność – czym jest i dlaczego jest ważna? . . . . .</b>                                    | <b>21</b> |
| 1.1. Wstęp . . . . .                                                                                             | 21        |
| 1.2. Dlaczego innowacyjność jest ważna? . . . . .                                                                | 24        |
| 1.3. Stare pytanie, nowy kontekst . . . . .                                                                      | 36        |
| 1.4. Czym jest innowacja? . . . . .                                                                              | 39        |
| 1.5. Innowacją jako ciąg zdarzeń . . . . .                                                                       | 44        |
| 1.6. Zgłębianie różnych aspektów innowacyjności . . . . .                                                        | 54        |
| Podsumowanie i materiały źródłowe . . . . .                                                                      | 85        |
| Źródła internetowe . . . . .                                                                                     | 88        |
| <b>Rozdział 2. Innowacyjność jako podstawowy proces w działalności gospodarczej . . . . .</b>                    | <b>89</b> |
| 2.1. Wprowadzenie . . . . .                                                                                      | 89        |
| 2.2. Warianty zagadnienia . . . . .                                                                              | 91        |
| 2.3. Ewoluuje modele procesu . . . . .                                                                           | 108       |
| 2.4. Czy da się zarządzać innowacyjnością? . . . . .                                                             | 113       |
| 2.5. Nauka zarządzania innowacyjnością – budowa i rozwijanie procedur rutynowych w podstawowym procesie. . . . . | 118       |
| 2.6. Miary sukcesu innowacji. . . . .                                                                            | 123       |
| 2.7. Co wiemy na temat udanego zarządzania innowacyjnością? . . . . .                                            | 124       |
| 2.8. Skuteczne procedury w zarządzaniu innowacjami. . . . .                                                      | 127       |
| 2.9. Poza stanem stabilności . . . . .                                                                           | 139       |
| Podsumowanie i materiały źródłowe. . . . .                                                                       | 141       |
| Źródła internetowe . . . . .                                                                                     | 144       |

|                    |                                                                    |     |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>CZĘŚĆ II.</b>   | <b>KONTEKST</b>                                                    | 147 |
| <b>Rozdział 3.</b> | <b>Budowanie innowacyjnego przedsiębiorstwa</b>                    | 149 |
|                    | 3.1. Wspólna wizja, przywództwo i wola innowacyjności.             | 153 |
|                    | 3.2. Właściwa struktura organizacyjna                              | 162 |
|                    | 3.3. Główne role                                                   | 169 |
|                    | 3.4. Wysoki poziom zaangażowania w innowacje                       | 173 |
|                    | 3.5. Efektywna praca zespołowa.                                    | 185 |
|                    | 3.6. Atmosfera kreatywności.                                       | 196 |
|                    | 3.7. Przekraczanie granic.                                         | 220 |
|                    | 3.8. Poza stan stabilności.                                        | 225 |
|                    | Podsumowanie i materiały źródłowe.                                 | 231 |
|                    | Źródła internetowe                                                 | 233 |
| <b>Rozdział 4.</b> | <b>Opracowywanie strategii innowacji</b>                           | 234 |
|                    | 4.1. Jaka strategia innowacji: racjonalistyczna czy inkrementalna? | 235 |
|                    | 4.2. Możliwości dynamiczne firm                                    | 250 |
|                    | 4.3. Przyswajanie korzyści z innowacji.                            | 260 |
|                    | 4.4. Ścieżki technologiczne.                                       | 270 |
|                    | 4.5. Rozwijanie własnych, specyficznych dla firmy kompetencji      | 277 |
|                    | 4.6. Globalizacja innowacji.                                       | 295 |
|                    | 4.7. Stwarzanie warunków do decyzji strategicznych.                | 301 |
|                    | Podsumowanie i materiały źródłowe.                                 | 308 |
|                    | Źródła internetowe                                                 | 310 |
| <b>CZĘŚĆ III.</b>  | <b>POSZUKIWANIA</b>                                                | 311 |
| <b>Rozdział 5.</b> | <b>Źródła innowacji</b>                                            | 313 |
|                    | 5.1. Skąd się biorą innowacje?                                     | 313 |
|                    | 5.2. Inspiracja naukowa                                            | 314 |
|                    | 5.3. Impuls z rynku                                                | 317 |
|                    | 5.4. Czyje potrzeby?                                               | 324 |
|                    | 5.5. Ku masowej kastomizacji                                       | 332 |
|                    | 5.6. Użytkownicy jako innowatorzy                                  | 335 |
|                    | 5.7. Użytkownicy ekstremalni                                       | 338 |
|                    | 5.8. Podpatrywanie innych                                          | 340 |
|                    | 5.9. Rekompozycja innowacji                                        | 342 |
|                    | 5.10. Przepisy prawa                                               | 343 |
|                    | 5.11. Przyszłość w wariantach i prognozowanie                      | 344 |
|                    | 5.12. Przypadki                                                    | 345 |
|                    | 5.13. Ramy do obserwacji źródeł innowacji.                         | 348 |
|                    | 5.14. Jak poszukiwać?                                              | 351 |

|                    |                                                                |     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.15.              | Poszukiwanie równowagi między eksploatacją a eksploracją       | 354 |
| 5.16.              | Zdolność do absorpcji                                          | 356 |
| 5.17.              | Narzędzia i mechanizmy umożliwiające poszukiwania              | 359 |
| 5.18.              | Dwa wymiary poszukiwań innowacyjnych                           | 375 |
| 5.19.              | Mapa przestrzeni poszukiwań innowacyjnych                      | 378 |
|                    | Podsumowanie i materiały źródłowe.                             | 383 |
|                    | Źródła internetowe                                             | 385 |
| <b>Rozdział 6.</b> | <b>Sieci powiązań w innowacyjności</b>                         | 387 |
| 6.1.               | Siła w grupie                                                  | 387 |
| 6.2.               | Model spaghetti                                                | 389 |
| 6.3.               | Sieci innowacji                                                | 392 |
| 6.4.               | Początki sieci                                                 | 402 |
| 6.5.               | Sieci wewnętrzne                                               | 406 |
| 6.6.               | Sieci zewnętrzne                                               | 407 |
| 6.7.               | Sieci uczące się                                               | 413 |
| 6.8.               | Z siecią w nieznane                                            | 415 |
| 6.9.               | Zarządzanie sieciami innowacji                                 | 419 |
|                    | Podsumowanie i materiały źródłowe.                             | 423 |
|                    | Źródła internetowe                                             | 424 |
| <b>CZĘŚĆ IV.</b>   | <b>WYBÓR</b>                                                   | 425 |
| <b>Rozdział 7.</b> | <b>Podjęmowanie decyzji w warunkach niepewności</b>            | 427 |
| 7.1.               | Wstęp                                                          | 427 |
| 7.2.               | Mierzenie się z niepewnością                                   | 428 |
| 7.3.               | Lejek niepewności                                              | 429 |
| 7.4.               | Proces decyzyjny w wypadku innowacji stopniowych               | 432 |
| 7.5.               | Analiza biznesowa                                              | 435 |
| 7.6.               | Zawiązywanie koalicji                                          | 436 |
| 7.7.               | Sposób na rozłożenie ryzyka – tworzenie portfela               | 439 |
| 7.8.               | Podjęmowanie decyzji w sytuacji, gdy balansuje się na krawędzi | 440 |
| 7.9.               | Sporządzanie mapy obszaru wyborów                              | 448 |
|                    | Podsumowanie i materiały źródłowe                              | 459 |
|                    | Źródła internetowe                                             | 460 |
| <b>Rozdział 8.</b> | <b>Planowanie innowacji</b>                                    | 462 |
| 8.1.               | Opracowywanie biznesplanu                                      | 462 |
| 8.2.               | Prognozowanie innowacji                                        | 469 |
| 8.3.               | Ocena przyjmowania się innowacji                               | 478 |
| 8.4.               | Ocena ryzyka, rozpoznanie niepewności                          | 492 |
| 8.5.               | O zabezpieczaniu zasobów                                       | 503 |

|                     |                                                                                                                                       |            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                     | Podsumowanie i materiały źródłowe . . . . .                                                                                           | 519        |
|                     | Źródła internetowe . . . . .                                                                                                          | 521        |
| <b>CZĘŚĆ V.</b>     | <b>WDRAŻANIE . . . . .</b>                                                                                                            | <b>523</b> |
| <b>Rozdział 9.</b>  | <b>Tworzenie nowych produktów i usług . . . . .</b>                                                                                   | <b>525</b> |
|                     | 9.1. Procedury prowadzenia prac rozwojowych nad nowymi produktami . . . . .                                                           | 525        |
|                     | 9.2. Wpływ technologii i rynków na komercjalizację . . . . .                                                                          | 543        |
|                     | 9.3. Różnicowanie (dyferencjacja) produktów . . . . .                                                                                 | 549        |
|                     | 9.4. Tworzenie produktów architektonicznych . . . . .                                                                                 | 555        |
|                     | 9.5. Komercjalizacja produktów zaawansowanych technologii . . . . .                                                                   | 565        |
|                     | 9.6. Produkty kompleksowe . . . . .                                                                                                   | 569        |
|                     | 9.7. Innowacje usług . . . . .                                                                                                        | 579        |
|                     | Podsumowanie i materiały źródłowe . . . . .                                                                                           | 591        |
|                     | Źródła internetowe . . . . .                                                                                                          | 593        |
| <b>Rozdział 10.</b> | <b>Przedsięwzięcia w nowych formach organizacyjnych . . . . .</b>                                                                     | <b>594</b> |
|                     | 10.1. Co rozumiemy przez przedsięwzięcie ( <i>venture</i> )? . . . . .                                                                | 594        |
|                     | 10.2. Wewnętrzne przedsięwzięcia korporacyjne (tzn. oddziały, filie, spółki zależne, spółki w holdingu, grupie kapitałowej) . . . . . | 613        |
|                     | 10.3. Spółki typu <i>joint venture</i> i sojusze . . . . .                                                                            | 651        |
|                     | 10.4. Spółki typu <i>spin-out</i> ( <i>spin-off</i> ) i inne nowe przedsięwzięcia . . . . .                                           | 689        |
|                     | Podsumowanie i materiały źródłowe . . . . .                                                                                           | 712        |
|                     | Źródła internetowe . . . . .                                                                                                          | 716        |
| <b>CZĘŚĆ VI.</b>    | <b>DYSKONTOWANIE . . . . .</b>                                                                                                        | <b>717</b> |
| <b>Rozdział 11.</b> | <b>Odbieranie korzyści z innowacji . . . . .</b>                                                                                      | <b>719</b> |
|                     | 11.1. Tworzenie wartości dodanej w wyniku innowacyjności . . . . .                                                                    | 719        |
|                     | 11.2. Innowacyjność a wyniki firmy . . . . .                                                                                          | 727        |
|                     | 11.3. Eksploatacja wiedzy i własności intelektualnej . . . . .                                                                        | 736        |
|                     | 11.4. Szersze korzyści ekonomiczne i społeczne . . . . .                                                                              | 769        |
|                     | Podsumowanie i materiały źródłowe . . . . .                                                                                           | 795        |
|                     | Źródła internetowe . . . . .                                                                                                          | 797        |
| <b>Rozdział 12.</b> | <b>Dyskontowanie nauki z innowacji . . . . .</b>                                                                                      | <b>798</b> |
|                     | 12.1. Czego dowiedzieliśmy się o zarządzaniu innowacjami? . . . . .                                                                   | 798        |
|                     | 12.2. Jak nie ustawać w uczeniu się zarządzania innowacjami? . . . . .                                                                | 801        |
|                     | 12.3. Uczenie się zarządzania innowacjami . . . . .                                                                                   | 803        |
|                     | 12.4. Narzędzia, które mogą być pomocne w dyskontowaniu nabytych doświadczeń . . . . .                                                | 805        |
|                     | 12.5. Audyt innowacji . . . . .                                                                                                       | 808        |
|                     | 12.6. Rozwijanie umiejętności zarządzania innowacjami . . . . .                                                                       | 813        |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 12.7. Wykorzystywanie ankiety . . . . .    | 819 |
| 12.8. Wokół tematu. . . . .                | 819 |
| 12.9. Kilka myśli na zakończenie . . . . . | 824 |
| Podsumowanie i materiały źródłowe. . . . . | 824 |
| Źródła internetowe . . . . .               | 825 |
| Indeks. . . . .                            | 827 |

## O autorach

Joe Tidd, Bryk, doktor nauk ścisłych, absolwent kierunków polityka technologiczna i MBA. Jest profesorem na Uniwersytecie Szwecji, na wydziale SPRIU (Badania nad Polityką Naukową i Technologiczną), a gościnnie wykłada na University College London, Copenhagen Business School oraz w Rotterdam School of Management. Wcześniej pełnił funkcję dziekana Wydziału Zarządzania Innowacjami oraz dyrektora Programu MBA w Imperial College w Londynie.



Jaki jest przepis na sukces przedsiębiorstwa? Jak osiągnąć znakomite wyniki? Odpowiedź tkwi w magicznym słowie „innowacja”. To przedsiębiorstwa podążające z duchem czasu zostawiają konkurencję w tyle. Skuteczne wdrożenie innowacji wymaga jednak ponadprzeciętnej wiedzy, wieloaspektowego zarządzania przedsiębiorstwem, umiejętności korzystania z różnych metod oraz otwartości na niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów.

Autorzy książki, cenieni brytyjscy naukowcy, prowadzą czytelnika przez wyzwania związane z zarządzaniem innowacjami. Dzieli się swoją wiedzą, którą popierają:

- przedstawieniem uwarunkowań globalnych i lokalnych,
- obszernym przeglądem literatury przedmiotu,
- prezentacją praktycznych, sprawdzonych procesów, modeli i narzędzi oraz relacjami menedżerów projektów innowacyjnych o wyzwaniach, z którymi muszą się mierzyć,
- studiami przypadków opisujących procesy innowacji w przemyśle i usługach w sektorach prywatnym i państwowym.

Celem tej książki jest dostarczenie kadrze menedżerskiej firm i wszystkim uczestnikom życia gospodarczego niezbędnej wiedzy i wyczerpujących wskazówek, a także inspirowanie do uczenia się i eksperymentowania w warunkach specyficznych dla każdej firmy. *Zarządzanie innowacjami* jest podręcznikiem dla studentów i osób zajmujących się innowacyjnością w praktyce.

„Jest to pozycja obowiązkowa dla studentów i praktyków życia gospodarczego. Trzymasz w ręku napisaną przystępnym językiem książkę na temat zarządzania innowacjami, pełną ciekawych i nowych przykładów. Ci, którzy myślą o innowacyjności, powinni koniecznie ją przeczytać”.