

# Edyta Gwarda-Gruszczyńska

---

## Komercjalizacja innowacyjnych rozwiązań a model biznesowy przedsiębiorstwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 385-393

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EDYTA GWARDA-GRUSZCZYŃSKA

Uniwersytet Łódzki

## KOMERCJALIZACJA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ A MODEL BIZNESOWY PRZEDSIĘBIORSTWA

### Wprowadzenie

Przez wiele lat podstawą konkurencyjności firm była strategia przedsiębiorstwa. Obecnie coraz częściej mówi się, że są nią modele biznesowe. Dobry pomysł, przełomowa technologia czy koncepcja nowego produktu to za mało, by odnieść sukces. Przykład wręcz legendarny to polski niebieski laser, którego zalety powszechnie uznano za przełomowe, a jego komercjalizacja dała w pierwszych latach zaledwie 2% udziału w rynku. Zabrakło dobrego pomysłu na biznes, czyli modelu biznesowego.

Model biznesowy to opis tego, jak działa dane przedsiębiorstwo, kim są jego klienci, co cenią sobie ci klienci, jak przedsiębiorstwo zapewnia klientom wartość, nie ponosząc zbędnych kosztów. Istotą modelu biznesowego jest tworzenie samonapędzających się spirali wartości. Początek takich spirali wartości może wynikać z tworzenia technologii lub innowacyjnych rozwiązań, a sposób, w jaki przedsiębiorstwo je komercjalizuje, może stanowić podstawę do stworzenia skutecznego modelu biznesowego. Fakt ten zauważyli zarówno praktycy, doradcy, jak i autorzy publikacji naukowych opisujący w swoich opracowaniach wpływ komercjalizacji na kształt modelu biznesowego<sup>1</sup>. Firma McKinsey & Company od wielu lat prowa-

---

<sup>1</sup> T.M. Nevens, G.L. Summe, B. Uttal, *Commercializing Technology, What the best Companies Do*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 60–69; *McKinsey Global Survey, Innovation and commercialization 2010*, McKinsey & Company 2010; Zob. również: C.J. Touhill, G.J. Touhill, T A. O’Riordan, American Institute of Chemical Engineers, *Commercialization of innovative technologies, bringing good ideas to the marketplace*, John Wiley & Sons

dzi badania, w których wykazuje istnienie takich zależności. Już w latach osiemdziesiątych wyniki badań potwierdzały, że firmy, które włączały do swoich produktów nowe technologie i traktowały proces komercjalizacji jako swego rodzaju filozofię działania i podstawę modelu biznesowego, uzyskiwały większe marże i osiągały większy udział w rynku. Badania firmy McKinsey & Company z roku 2010 potwierdziły słuszność i ciągle aktualny charakter tej tezy.

Ponieważ problematyka tworzenia i konkurowania przedsiębiorstw za pomocą ich modeli biznesowych wraz z postępującym nieustannie rozwojem technologii i procesami globalizacji nabiera coraz bardziej na znaczeniu, celem artykułu jest pokazanie zależności między komercjalizacją a stosowanymi przez przedsiębiorstwa modelami biznesowymi. Zależności te zobrazowane zostaną przykładami praktycznymi. Pomysłodawcy lub autorzy komercjalizowanych technologii w wielu przypadkach nie mają wiedzy o zarządzaniu i konstruowaniu modeli biznesowych, zaprezentowane zostaną również możliwości, z jakich mogą skorzystać w celu uzyskania wsparcia w tym zakresie.

## 1. Skuteczny model biznesowy

Jak pokazują przykłady wielu liderów rynkowych, podstawą osiągnięcia silnej pozycji konkurencyjnej jest skuteczny model biznesowy. R. Casadeus-Masanell i J.E. Ricart uważają, że skuteczny model biznesowy powinien spełniać trzy kryteria<sup>2</sup>:

- powinien być zbieżny z celami firmy – co oznacza, że wybory podejmowane w trakcie projektowania modelu biznesowego powinny w konsekwencji umożliwić osiągnięcie jej celów;
- powinien mieć charakter samo wyzwalający się – co oznacza, że wybory podejmowane przez menedżerów podczas konstruowania modelu biznesowego muszą się wzajemnie dopełniać (model musi być wewnętrznie spójny);
- powinien być solidny – co oznacza, że nie powinien tracić efektywności wraz z upływem czasu i w tym celu musi być odporny na cztery zagrożenia: naśladownictwo (czy konkurenci są w stanie powielić model biznesowy), trzymanie w szachu (czy klienci dostawcy lub inni gracze przejmują wytworzoną przez siebie wartość dzięki wzmocnieniu swojej siły przetargowej), zastój wynikający z samozadowolenia organizacji, substytucja (czy

---

2008; D. Rafinejad, *Innovation, product development and commercialization, case studies and key practices for market leadership*, J. Ross Publishing, New York 2007.

<sup>2</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2011, s. 74–85.

nowe produkty obniżają wartość, jaką klienci dostrzegają w twoich produktach lub usługach).

Skuteczny model biznesowy odnosi się do logicznych postaw działania przedsiębiorstwa – czyli do sposobu jego funkcjonowania, wytwarzania oraz przejmowania wartości dla interesariuszy w warunkach konkurencji rynkowej<sup>3</sup>. W ramach tworzenia modelu biznesowego menadżerowie podejmują szereg wyborów, dotyczących np. sposobu postępowania, majątku, nadzoru, w efekcie których przedsiębiorstwo ponosi określone konsekwencje o charakterze trwałym lub zmiennym. Istotą skutecznego modelu biznesowego jest to, że tworzy spirale wartości – inaczej mówiąc, pętle sprzężenia zwrotnego – które same się wzmacniają.

## 2. Istota procesu komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań

Na istotę procesu komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań składają się cztery podstawowe komponenty. Pierwszym z nich jest pomysł, wyniki badań naukowych lub technologia, które stanowią podstawę tworzenia lub rozwoju innowacyjnych produktów, usług czy procesów. Drugim elementem jest wartość. Komerccjalizacja pomysłów, wyników badań lub technologii nie miałaby sensu, gdyby w jej efekcie właściciele (pomysłodawcy), klienci lub inni interesariusze w procesie komercjalizacji (np. partnerzy biznesowi) nie otrzymywali dodatkowej wartości. Trzecim istotnym komponentem procesu komercjalizacji jest klient, bez którego nie byłoby sensu przeprowadzania procesu komercjalizacji, oraz wartość dodana dla tego ostatniego ogniwa procesu<sup>4</sup>. Czwartym istotnym komponentem komercjalizacji jest jej organizacja w ramach procesu.

Proces komercjalizacji składa się z czterech podstawowych etapów: koncepcji, rozwoju, urynkwienia, utrzymania i dyfuzji. Na tych etapach menadżerowie muszą podejmować szereg wyborów, które przyniosą określone konsekwencje w przyszłości w postaci sukcesu komercjalizacji lub jej niepowodzenia. Wybory te mogą dotyczyć: sposobu oceny koncepcji, a w tym również oceny jej potencjału rynkowego i wartości ekonomicznej, możliwości i zakresu ochrony własności intelektualnej, sposobu testowania i sprawdzenia, że koncepcja jest możliwa do wykonania, możliwości i sposobu stworzenia prototypu, wyboru sposobu i partnerów, z jakimi będą przeprowadzać komercjalizację, lub źródeł finansowania<sup>5</sup>.

Ponieważ firmy różnią się od siebie ze względu na posiadane zasoby, umiejętności, wiedzę i kulturę, wybory dotyczące kształtu modelu biznesowego są różne.

<sup>3</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 57–64.

<sup>4</sup> A. Andersen, *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000.

<sup>5</sup> E. Gwarda-Gruszczyńska, T. Czapla, *Kompetencje menadżera ds. komercjalizacji*, PARP, Warszawa 2011.

Ważne jest jednak, aby były zbieżne z celami przedsiębiorstwa, spójne i wzajemnie się dopełniały. Przedsiębiorstwa, które prowadzą własną działalność badawczo-rozwojową, tworzące własne technologie lub innowacje, konstruować będą odmienne modele biznesowe od tych, które działają na tym samym rynku, ale bazują na innowacyjnych technologiach lub rozwiązaniach stworzonych przez inne przedsiębiorstwa. Te, które prowadzą własną działalność B+R, w ramach wyborów przy konstruowaniu modelu biznesowego opartego na procesie komercjalizacji mają do dyspozycji kilka opcji – wdrażać innowacyjne rozwiązanie samodzielnie, sprzedać licencję, współpracować z partnerami w ramach aliansu strategicznego lub joint-venture. Te przedsiębiorstwa, które nie prowadzą własnej działalności B+R, podejmują wybory, typu, czy kupić licencję, czy przejąć inne przedsiębiorstwo posiadające dostęp do wyników badań lub technologii, czy może stworzyć z nim fuzję.

### **3. Przykłady przedsiębiorstw tworzących modele biznesowe w oparciu o komercjalizację pomysłów lub technologii**

Przyglądając się praktyce gospodarczej, zauważyć można wiele przykładów firm, które bazując na rozwoju i wykorzystaniu nowych technologii w swoich produktach lub usługach, zbudowały zwycięskie modele biznesowe, bazując na procesie komercjalizacji pomysłu lub technologii. Jako klasyczny przykład można podać firmę Google, której początki zaczęły się w 1998 roku od pomysłu dwóch studentów informatyki Uniwersytetu Stanforda, pomysłu, żeby dostarczać jak największej liczbie osób na całym świecie jak najwięcej informacji, jednocześnie przestrzegając zasady – nie szkodzić<sup>6</sup>. W ramach komercjalizacji tego pomysłu menadżerowie Google'a musieli podjąć szereg wyborów dotyczących sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, nadzoru nad przedsiębiorstwem, kształtu kultury organizacyjnej, jaka w nim panuje, doboru odpowiednich pracowników. Niejednokrotnie wybory, które miały zapewnić zwycięski model, nie były łatwe<sup>7</sup>, ale przykład Google pokazuje, że były zawsze związane z celami firmy (wszyscy pracownicy znają i traktują jako cel główny nadrzędną ideę założycieli Google'a) oraz były spójne i wzajemnie dopełniające się.

Spójność wyborów i ich wzajemne dopełnianie się można dostrzec na wielu płaszczyznach działania tego przedsiębiorstwa. Zasady rekrutacji pracowników są tu proste – pracownicy Google'a to w większości ludzie młodzi, twórczy, potrafiący pracować w grupie, uprzejmi i pomocni, tzw. noszący się w stylu Google'a. To, jakich pracowników zatrudnia Google, ma wpływ na sposób motywowania tu przy-

---

<sup>6</sup> D.A. Vise, M. Malseed, *The Google Story*, Delacorte Press, New York 2005.

<sup>7</sup> Cenzura, z jaką spotkał się Google, wchodząc na rynek chiński, stanowiła poważny problem wyboru decyzji o pozostaniu na nim lub nie.

jęty – o premii decydują opinie kolegów, a nie przełożonego, jak w większości innych przedsiębiorstw, Google oferuje swoim pracownikom darmowe posiłki, darmową pływalnię, siłownię, pralnię. Z systemem motywacyjnym wiąże się również: system tworzenia innowacji (praca w małych grupach, zasada 20% dla informatyków, nagradzanie kreatywności, pomysły pracowników są analizowane i wdrażane w życie) oraz system kontroli (kontrola pracownika poprzez innych uczestników grupy, brak ścisłej i sztywnej hierarchii). Wszystko to razem tworzy samo wzmacniające się spirale wartości i w konsekwencji stanowi zwycięski model biznesowy.

Na rynku produktów i usług internetowych czy teleinformatycznych podobny przykład zwycięskiego modelu biznesowego, którego podstawą była komercjalizacja pomysłów i rozwiązań technicznych, może stanowić Apple. W ciągu 10 lat Apple, niszowy wytwórca komputerów i oprogramowania, przekształcił się w lidera rynkowego, który stworzył upragnioną markę dla masowego odbiorcy (100 mln iPodów sprzedanych w ciągu pierwszych 6 lat, 500 tys. iPadów sprzedanych w pierwszym tygodniu obecności na rynku). Niewątpliwie na sukces Apple'ałożyło się wiele elementów, i nie są to tylko innowacyjne produkty. Osiągnęli to dzięki nowemu modelowi biznesu, który pozwolił klientom realizować różne zadania (czyli osiągać cele czy likwidować bariery) – zarówno funkcjonalne (np. słuchanie muzyki, łatwy dostęp do bardzo taniej muzyki), jak i emocjonalne (np. przynależność do „klubu” ludzi będących na czasie i nowoczesnych). Nikomu wcześniej nie udało się skutecznie zrobić czegoś podobnego. Dzięki temu Apple powiększył 30-krotnie rynek, na którym działa, i po raz pierwszy od ponad 20 lat prześcignął Microsoft pod względem kapitalizacji rynkowej<sup>8</sup>.

Innym przykładem związku komercjalizacji, w tym przypadku technologii i wyników badań naukowych, z tworzeniem modelu biznesowego może być polska firma Stem Cells S.A. Założona przez wrocławskich naukowców spółka Stem Cells Spin S.A. jest spółką biotechnologiczną, której celem jest komercjalizacja odkryć związanych z posiadanym wynalazkiem dotyczącym wyprowadzania, hodowli i zastosowania komórek macierzystych, o symbolu MIC-1, z rosnących poroży jeleniowatych oraz substancji pochodnych, a także produkcji na ich bazie naturalnych (niemodyfikowanych chemicznie ani genetycznie) substancji biologicznych o niezwykłym potencjale regeneracyjnym tkanek organizmów ludzkich i zwierzęcych. Celem Stem Cells Spin S.A. jest komercjalizacja innowacyjnych odkryć związanych komórkami macierzystymi o symbolu MIC-1, która obejmuje: hodowlę komórek macierzystych MIC-1, wytwarzanie substancji będących pochodną komórek, prace badawczo-rozwojowe nad technologią hodowli MIC-1, badanie właściwości oraz potencjalnych pól zastosowań dla produkowanych substancji biotechno-

---

<sup>8</sup> <http://www.egospodarka.pl/58912,Dobry-model-biznesowy-recepta-na-sukces,1,20,2,i.html> (15.01.2012).

logicznych, opracowywanie produktów oraz proces ich badań, sprzedaż wytwarzanych produktów i substancji biotechnologicznych. Wartość Stem Cells Spin S.A. budowana jest w oparciu o konsekwentną realizację strategii w trzech obszarach funkcjonalnych: <sup>9</sup> rozwój i ochrona własności intelektualnej, rozwój produkcji, rozwój innowacyjnych leków i produktów leczniczych. Zbieżność z celami, spójność i dopełnianie się – niezbędne elementy skutecznego modelu biznesowego – przejawiają się w nieprzerwanym procesie prowadzenia badań nad metodami optymalizacji hodowli komórek MIC-1 i wytwarzania surowców na ich bazie oraz badań kierunkowych mających na celu poszukiwanie nowych właściwości i obszarów terapeutycznych dla stosowania komórek macierzystych MIC-1 i substancji pochodnych.

Strategia komercjalizacji wynalazków będących w posiadaniu Stem Cells Spin uwzględnia produkty możliwe do uzyskania zarówno w horyzoncie krótszym (rynek dermokosmetyczny i suplementy diety, surowce biologiczne), jak i dłuższym (produkty lecznicze). W obszarze zastosowań medycyny ludzkiej i weterynaryjnej Spółka prowadzi kilka programów badawczych, w ramach których rozwijane są projekty innowacyjnych leków biologicznych oraz substancji biotechnologicznych (półproduktów) znajdujących się na różnych etapach przygotowawczych przed badaniami przedklinicznymi. Wszystkie elementy modelu biznesowego powiązane są z podstawowym miejscem powstawania wartości, jakim są badania i rozwój. To tutaj rozpoczyna się samonapędzająca spirala wartości modelu biznesowego, która wpływa na wybory przedsiębiorstwa dotyczące sposobu działania czy współpracy z partnerami na rynku. Dzięki takiemu modelowi biznesowemu skonstruowanemu wokół odkrywczej technologii oraz wyborom dokonywanym przez właścicieli i osoby zarządzające spółka osiąga sukcesy nie tylko na rynku polskim, ale również na rynku międzynarodowym.

#### **4. Wsparcie w procesie budowy modelu biznesowego opartego na komercjalizacji innowacyjnego pomysłu lub technologii**

Nie wszystkie firmy odnoszą tak spektakularne sukcesy dzięki stworzonym przez siebie modelom biznesowym, jak Google, Apple czy Stem Cells Spin S.A. Jednak, jak pokazuje praktyka tych firm, przyjęcie komercjalizacji pomysłu lub technologii jako jednego z zasadniczych elementów budowy tego modelu może być skutecznym sposobem na sukces. Takie podejście jest szczególnie ważne w przypadku osób tworzących własne przedsiębiorstwa na bazie stworzonych przez siebie lub pozyskanych nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań. W większości przypadków jako osoby o wykształceniu technicznym lub specjalistycznym w innej

---

<sup>9</sup> <http://stemcellspin.com.pl>

dziedzinie nie posiadają wiedzy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i konstruowania organizacji.

Promocja przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce przyniosła w ostatnich latach wiele możliwości dla takich osób. Ci przedsiębiorcy (pomysłodawcy), którzy odnoszą sukces, często już na etapie pomysłu spotkają się z instytucjami, które pomagają im zrozumieć zasady funkcjonowania biznesu, w tym zasady tworzenia modelu biznesowego. Przykładem takiej pomocy są centra transferu technologii, centra innowacji, inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne i tym podobne instytucje. Są to organizacje, których celem jest zachęcanie do podejmowania działalności i pomoc w rozwoju przedsiębiorczości, w tym do zakładania przedsiębiorstw na bazie własnych innowacyjnych pomysłów. W Polsce jest coraz więcej ośrodków o takim profilu działalności. Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w roku 2010 samych inkubatorów przedsiębiorczości było w całej Polsce 45<sup>10</sup>.

Szczególnie ważną formą pomocy dla pomysłodawców, którzy zamierzają skomerccjalizować swój pomysł, technologię lub wyniki badań naukowych, są inkubatory przedsiębiorczości. Oferują one wiele korzystnych rozwiązań początkującym przedsiębiorcom. Do korzyści takich, oprócz podstawowych udogodnień w postaci taniej powierzchni biurowej, udogodnień w postaci dostępu do Internetu, telefonu i faksu, można zaliczyć przede wszystkim usługi wsparcia biznesu (doradztwo strategiczne, finansowe, prawne, księgowo i inne) oraz pomoc finansową (lub pomoc w pozyskaniu funduszy). Zarządzający inkubatorem często pomagają pomysłodawcom zaplanować odpowiedni model biznesowy. Praca nad zaplanowaniem modelu rozpoczyna się już na etapie przyjmowania przedsiębiorców do inkubatora, a dalej kontynuowana jest w trakcie na przykład przygotowania firmy do spotkań z instytucjami finansującymi, jak np. *venture capital*.

Przykładami przedsiębiorstw, które dzięki uczestnictwu w inkubatorze przedsiębiorczości zbudowały solidne modele biznesowe i dziś osiągają sukcesy na rynkach, na których funkcjonują, mogą być Listonic<sup>11</sup> i LIW Care Technology<sup>12</sup>, które rozwijały się w inkubatorze zarządzanym przez Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego. Listonic komercjalizował w ramach inkubatora pomysł na biznes – mobilna lista zakupów, a LIW Care Technology pomysł na fotelik pionizujący dla dzieci z porażeniem mózgowym. Modele biznesu tam wypracowane z osobami przygotowującymi przedsiębiorstwa do dalszej samodzielnej drogi w biznesie ułatwiły tym firmom również dostęp do środków finansowych na rozwój. Zarówno

---

<sup>10</sup> *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, red. K. Matusiak, PARP, Warszawa 2010, s. 74.

<sup>11</sup> [www.listonic.com](http://www.listonic.com) (15.01.2012).

<sup>12</sup> [www.liwcare.pl](http://www.liwcare.pl)



Listonic, jak i LIW Care Technology dzięki spójnej koncepcji działania otrzymały pomoc funduszy *venture capital*, co umożliwiło im dalszy rozwój.

### Podsumowanie

Jak pokazują przytoczone powyżej przykłady, sam pomysł czy tworzenie innowacji lub nowych technologii nie jest kluczem do sukcesu. Posiadanie odpowiedniej strategii działania też przestało nim być. Dzisiaj dużym gwarantem sukcesu jest odpowiednio skonstruowany model biznesowy. Model biznesowy dotyczy zarówno tego, co firma oferuje i komu, jak i tego, co jest niezbędne po stronie zasobów, procesów, aby to wytworzyć i dostarczyć, oraz jak na tym sensownie zarobić. Model biznesowy bardziej wyczerpująco opisuje nasz biznes niż tylko produkt. Innowacyjny produkt, technologia, pomysł i ich komercjalizacja mogą stanowić dobry punkt wyjścia do budowy zwycięskiego modelu biznesowego.

### Literatura

1. Andersen A., *Najlepsze wzorce. Od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Studio Emka, Warszawa 2000.
2. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2011.
3. Gwarda-Gruszczyńska E., Czapla T., *Kompetencje menadżera ds. komercjalizacji*, PARP, Warszawa 2011.
4. <http://stemcellspin.com.pl> (15.01.2012).
5. <http://www.egospodarka.pl/58912,Dobry-model-biznesowy-recepta-na-sukces,2,20,2.html> (15.01.2012).
6. Matusiak K. red., *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
7. *McKinsey Global Survey, Innovation and commercialization 2010*, McKinsey & Company 2010.
8. Nevens T.M., Summe G.L., Uttal B., *Commercializing Technology, What the best Companies Do*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.
9. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
10. Rafinejad D., *Innovation, product development and commercialization, case studies and key practices for market leadership*, J. Ross Publishing, New York 2007.
11. Touhill C.J., Touhill G.J., O’Riordan T.A., American Institute of Chemical Engineers, *Commercialization of innovative technologies, bringing good ideas to the marketplace*, John Wiley and Sons 2008.
12. Vise D.A., Malseed M., *The Google Story*, Delacorte Press, New York 2005.

13. [www.listonic.com](http://www.listonic.com)

14. [www.liwcare.pl](http://www.liwcare.pl)

## **COMMERCIALIZATION OF INNOVATIVE IDEAS VERSUS COMPANY'S BUSINESS MODEL**

### **Summary**

For the several past years strategy was recognized as the tool for creating a competitive advantage. Today many authors point to the business model. Business models of companies differ, each of them may be different and specific. In this article the author tries to show the connection of business model and commercialization process. Some examples of successful companies that created their business models based on commercialization are presented. The author also underlines the role of incubators in the process of business model creation for seed and start-up companies.

*Translated by Edyta Gwarda-Gruszczyńska*