

Monika Spychalska-Wojtkiewicz, dr
Monika Tomczyk, dr
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2017.116>

**Modele innowacyjności społecznej na przykładzie analizy działania podmiotów
Szczecińskiego Inkubatora Kultury**

Abstrakt

Innowacje społeczne nie charakteryzują się określonymi modelami ich wdrażania, z tego też względu dokonano teoretycznej i praktycznej analizy zarządzania ich wdrażaniem. Projekt REKreacja Szczecińskiego Inkubator Kultury posłużył do określenia specyfiki innowacji społecznych. Zwrócono szczególną uwagę na cykl życia innowacji społecznych, modele komercjalizacji, jak i aspekty będące motorem innowacji. Autorki wskazują na możliwość wdrażania innowacji społecznych w różnego rodzaju organizacjach.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje nietechnologiczne, innowacje społeczne, modele innowacyjności.

**Models of social innovation based on the example of entities from the Szczecin Incubator
for Culture**

Abstract

Social innovation is not characterized by specific models of their implementation. For this reason theoretical and practical analysis of the management of their implementation have been made. The project RECreation of Szczecin Culture Incubator helped to define the specificity of social innovation. Particular attention was paid to the life cycle of social innovation, the commercialization models, and the drivers of innovation. The authors point to the possibility of applicability of social innovations in various types of organizations.

Keywords: innovation, non-technological innovation, social innovation, innovation models.

JEL CODE: M21, M30, A13.

Wstęp

Innowacje społeczne stanowią dość szerokie zagadnienie przez co utrudnione jest metodyczne podejście do sposobu zarządzania nimi. Celem prac stało się więc określenie pozycji innowacji społecznych wśród innowacji a co za tym idzie zdiagnozowanie modeli ich

wdrażania. Wybór tematu uzasadnia fakt istnienia dobrych praktyk w zakresie wdrażania innowacji społecznych, które nie są jednak szeroko opisywane i analizowane. Celem określenia modeli innowacji społecznej dokonano analizy danych zastanych oraz studium przypadku.

Miejsce innowacji społecznych w innowacjach nietechnologicznych

Innowacyjność jest procesem, a nie jedynie jednorazowym wydarzeniem. Co więcej, jest to proces w znaczącej mierze oparty na unikatowej wiedzy, nieszablonowych rozwiązaniach, wyjątkowych i zróżnicowanych zasobach ludzkich a nie jedynie technologii. Teoria taka stoi w kontrze nadal dominującego wśród polskich przedsiębiorców przekonania, że innowacje to przede wszystkim nowe technologie, które powstały w wyniku przeprowadzonych badań.

B. Bigliardi i A.I. Dormio, na podstawie wytycznych Oslo Manual, wyróżniają dwie grupy innowacji: związane oraz niezwiązane ze zmianami techniczno-technologicznymi. Do pierwszej włącza się: innowacje produktowe oraz procesowe, podczas gdy do drugiej: organizacyjne i marketingowe (Bigliardi, Dormio 2009, s. 223-242). W teorii literatury zauważa się jednak, że paradygmat innowacji technologicznych, jako jedyne stymulatora rozwoju innowacji oraz wyznacznik pomiaru ma swoje ograniczenia. Niemniej jednak innowacje technologiczne są łatwiejsze w identyfikacji oraz pomiarze, niż innowacje tzw. „miękkie” czyli nietechnologiczne. To właśnie te drugie z uwagi na swój w znacznej mierze niematerialny charakter, powiązanie z procesem ciągłego udoskonalania, trudno mierzyć tradycyjnymi metodami w postaci nakładów i wyników (Markiewicz 2010, s. 49).

Innowacje nietechnologiczne określane są w podręczniku Oslo jako innowacje organizacyjne i marketingowe, niemniej jednak zauważa się, istotne zmiany w podejściu do innowacyjności, w tym nietechnologicznej, w związku z czym opracowywana jest obecnie nowa wersja podręcznika Oslo, która zawierać będzie uaktualnienia w tym temacie. Innowacyjność nietechnologiczna powszechnie określana jest dość szeroko, przez co wskazywać można, że innowacje społeczne również należą do tej grupy. Niemniej jednak innowacje społeczne posiadają cechę charakterystyczną odróżniającą ją od innych rodzajów innowacji, a mianowicie zysk, który w przypadku tego rodzaju innowacji nie stanowi po prostu wymiaru ekonomicznego. Innowacje społeczne powinny przynosić zysk, w tym np. podmiotom je wdrażającym, nie powinny być jednak jedynie działalnością charytatywną, co

więcej, innowacje te powinny przynosić zysk w postaci polepszania jakości pracy, czy też życia ich odbiorcom.

Innowacje społeczne stanowić mogą siłę napędową, kreatywną przedsiębiorstwa, pobudzając jego działalność przez dostarczanie nowych pomysłów, informacji płynących zarówno od pracowników, jak i z rynku. Innowacje wymagają gotowości do poszukiwania zmian jako sposobu bardziej efektywnego działania. Drogą do innowacji społecznych może być np. przyjęta polityka odpowiedzialnego biznesu lub też wartości dzielonej (Porter, Kramer 2011, s. 21). Aspekt wprowadzania innowacji społecznych dotyczyć może przedsiębiorstw dużych ale i małych i średnich, czy też podmiotów ekonomii społecznej (fundacje, stowarzyszenia, czy spółdzielnie). Jedynym ograniczeniem ich zastosowania może być niska kreatywności przedsiębiorców w kontekście potrzeb społecznych.

Obszary, jakich dotyczą zarówno innowacje nietechnologiczne, jak i innowacje społeczne są więc na tyle bliskie i łatwe do zdefiniowania dla każdego przedsiębiorcy, że bez względu na wielkość jego firmy, generowane przychody czy też zasięg rynku bądź sektor, na którym działa, mogą być skutecznym narzędziem również w podnoszeniu konkurencyjności. W obecnych warunkach działalność podmiotów powinna charakteryzować się dynamizmem rozwojowym, a przez to zdolnością do podejmowania ryzyka i wykorzystania szans jakie stwarzają nowe produkty, nowe rynki i możliwości lepszego zaspokajania potrzeb konsumentów (Pomykański 2005, s. 32).

Innowacje społeczne to działania społeczne mające na celu polepszenie jakości życia osób, społeczności, narodów, firm, środowisk czy grup społecznych (Marciniak 2009, s. 8). Innowacje społeczne, w związku ze swoją specyfiką stanowią bardzo dogodne rozwiązanie, które charakteryzuje łatwość zastosowania przede wszystkim przez mniejsze oraz średnie przedsiębiorstwa o specyfice usługowej. Niestety innowacje te nie są powszechnie doceniane, pomimo, że wymuszają bardziej strategiczne myślenie przedsiębiorstw, tak potrzebne w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej, szczególnie gdy obecne otoczenie rynkowe jest niepewne. Innowacje społeczne można również zdecydowanie łatwiej zastosować w firmach, które nie mogą sobie pozwolić na kosztowne inwestycje, np. w zakup nowoczesnych technologii, bądź też takowe nie są kluczowe dla ich działalności.

Obszar innowacji nietechnologicznych oraz społecznych nie stanowi dla przedsiębiorców obszaru zupełnie obcego, ale jest on nadal bliżej niezdefiniowany wśród polskich

przedsiębiorców. Potencjał zaś jaki ze sobą niesie może stanowić przyczynek do tego by właściwe go ukierunkować, tak by stanowił skuteczne dynamo dla podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora MSP.

Przedsiębiorcy coraz częściej spontanicznie zdają sobie sprawę z faktu, iż innowacyjność to nie tylko maszyny i wysoka technologia, co jeszcze nie takt dawno było myśleniem powszechnym. Opisując innowacje wskazują, że składa się na nią szereg pojęć, np.: (*Společne determinanty...* 2007, s. 5-6):

- firma innowacyjna, to: firma dająca więcej swobody pracownikom, przez co zwiększa ich innowacyjność,
- innowacyjny produkt, to: produkt powstały w oparciu o potrzeby klienta,
- obszary w firmie, które mogą być innowacyjne, to: linia technologiczna, ale i obsługa klienta, a wraz z nimi sprzedaż, zarządzanie oraz przepływ informacji.

Jak wskazuje praktyka gospodarcza, bardzo powoli, aczkolwiek poprawia się w przedsiębiorstwach wdrażanie innowacji⁶⁷, w tym i nietechnologicznych (Baczko 2008, s. 3-5). W obszarze organizacyjnym najczęściej stosowanymi innowacjami w ostatnim okresie było wdrażanie nowych (Starczewska-Krzysztosek 2008, s. 5-7): metod rozwoju osobistego pracowników, systemów zarządzania jakością, czy metody organizacji działalności biznesowej. Tym samym w ślad za takimi rodzajami zmian, często polepszającymi kreatywność pracowników, postępować mogą innowacje społeczne.

Zainteresowanie innowacjami społecznymi powoli, aczkolwiek ustawicznie wzrasta. Wskazanie przez przedsiębiorców na fakt, iż interesują ich innowacje w zakresie projektowania produktów oraz usług pozwala sądzić, że trend ten będzie się pogłębiał, wraz ze wzrostem świadomości dotyczącej designu usług (ang. *service design*)⁶⁸. Coraz częściej okazuje się, iż przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne organizacyjnie i marketingowo niż produktowo i procesowo (*Działalność innowacyjna...* 2008, s. 2). Trend ten stanowić może

⁶⁷ Dotychczasowe badania Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN dowodzą, że istnieje w Polsce rosnąca grupa małych przedsiębiorstw, które nie tylko działają w skali globalnej, ale także inwestują znaczne środki w badania i rozwój, kooperują z przedsiębiorstwami na całym świecie, w konsekwencji podnosząc swoją konkurencyjność nie tylko na rynku lokalnym.

⁶⁸ *Service design* istnieje jako dyscyplina, od początków lat 90-tych ubiegłego wieku, niemniej jednak wraz z rozpowszechnieniem Internetu, zwiększona świadomość konsumenckiej, wzrostem konkurencji, konieczne projektowanie interakcji z klientem, doprowadziło do rozwoju dziedziny, która w Polsce dopiero rozpoczyna swój rozwój, <http://wiadomosci.mediaryn.pl/arttykul/marketing-marketing,service-design-czyli-projektowanie-uslug,39372,2,1,1.html>, 29.10.2011.

wskazanie na fakt, iż zarządzanie innowacji w zakresie technologicznymi nie jest już jedynym obszarem zainteresowania przedsiębiorców.

Coraz powszechniej praktyka gospodarcza dostarcza przykładów na większe znaczenie innowacji marketingowych i organizacyjnych, ale i społecznych w przedsiębiorstwach usługowych, co wynika właśnie z charakteru ich działalności, jak również bezpośredniego kontaktu z nabywcą (Starczewska-Krzysztozek 2008, s. 5-7).

Innowacjom w sektorach o niskim i średnim udziale technologii często poświęca się mniej uwagi niż innowacjom w sektorach o wysokim udziale technologii. Jednakże w takich właśnie w sektorach mogą wywierać one znaczący wpływ na rozwój gospodarczy ze względu na ich znaczenie dla gospodarki. Dla sektorów o niskim i średnim udziale technologii charakterystyczne są innowacje przyrostowe oraz przyswajanie innowacji wytworzonych w innych podmiotach. Z tego względu działalność innowacyjna często skupia się w obszarach wydajności produkcji, dywersyfikacji produktów oraz właśnie działań tzw. miękkich. Ważnym aspektem innowacji w tych sektorach jest fakt, że są one bardziej złożone niż jedynie implementacja nowych technologii (*Oslo Manual...* 2005, s. 40-41).

Szczególnie przedsiębiorstwa małe⁶⁹ oraz średnie⁷⁰ wykazują większą aktywność innowacyjną we wdrażaniu innowacji nietechnologicznych (*Działalność...* 2015, s. 12-14). Realia gospodarcze potwierdzają, że to właśnie ten rodzaj innowacji jest lepiej dopasowany do specyfiki MSP, wymaga mniejszych nakładów kapitałowych, jak i mniejszego ryzyka. W praktyce na przeszkodzie wdrożenia innowacji społecznych nie stoi wiele przeszkód, warto więc, by przedsiębiorcy przełamali się i osobiście zweryfikowali ten trend, szczególnie, że stawką jest tak bardzo pożądaný wzrost konkurencyjności, ale i polepszenie jakości życia społeczeństwa, w tym budowa kapitału społecznego.

Kiedy przedsiębiorcy decydują się na wdrażanie innowacji, jako ich konsekwencje wskazują wiele pozytywnych zmian, w zakresie organizacyjnym, marketingowym, ale i społecznym. Często podnoszona jest kwestia polepszenia produktywności pracy, zadowolenia i satysfakcji z wykonywanych obowiązków, czy też budowy zaufania i więzi pomiędzy pracownikami. Wszystkie te aspekty wpisują się zaś w efektywną politykę zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw, co więcej w budowę kapitału społecznego również, tak istotnego w rozwoju gospodarczym. Proces ten stanowi dodatkowy atut

⁶⁹Zatrudniające od 10 do 49 pracowników.

⁷⁰Zatrudniające od 50-249 pracowników.

przemawiający za mniejszym ryzykiem, kapitałochłonnością, jak i bliższym horyzontem czasowym oraz bardzo namacalnymi efektami innowacji społecznych.

Zarządzanie innowacjami społecznymi

Innowacje społeczne mogą mieć zasadniczy wpływ na wyniki firm. Metody społeczne mogą być istotne dla sukcesu nowych produktów, a badania rynku oraz kontakty z klientami, które idą z nimi w parze mogą odgrywać kluczową rolę w rozwoju produktów i procesów dzięki innowacjom stymulowanym przez popyt (*Oslo Manual...* 2005, s. 14). Podręcznik Oslo poświęca osobny rozdział na temat różnego rodzaju powiązań w zakresie procesu innowacyjnego. Wynika to między innymi z faktu, iż zarządzanie innowacjami nie jest w przedsiębiorstwie procesem odosobnionym i posiada szereg różnego rodzaju konotacji. Korzyści wynikające z powiązań będą zależeć od tego, na ile wiedza jest dobrze udostępniana w przedsiębiorstwie i przekształcana nie tylko w nowe produkty, procesy ale i inne innowacje. Zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) obejmuje działania mające na celu pozyskiwanie nie tylko wiedzy zewnętrznej oraz kontakty z innymi podmiotami, ale również jej udostępnianie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie, w tym w celach społecznych (*Oslo Manual...* 2005, s. 82).

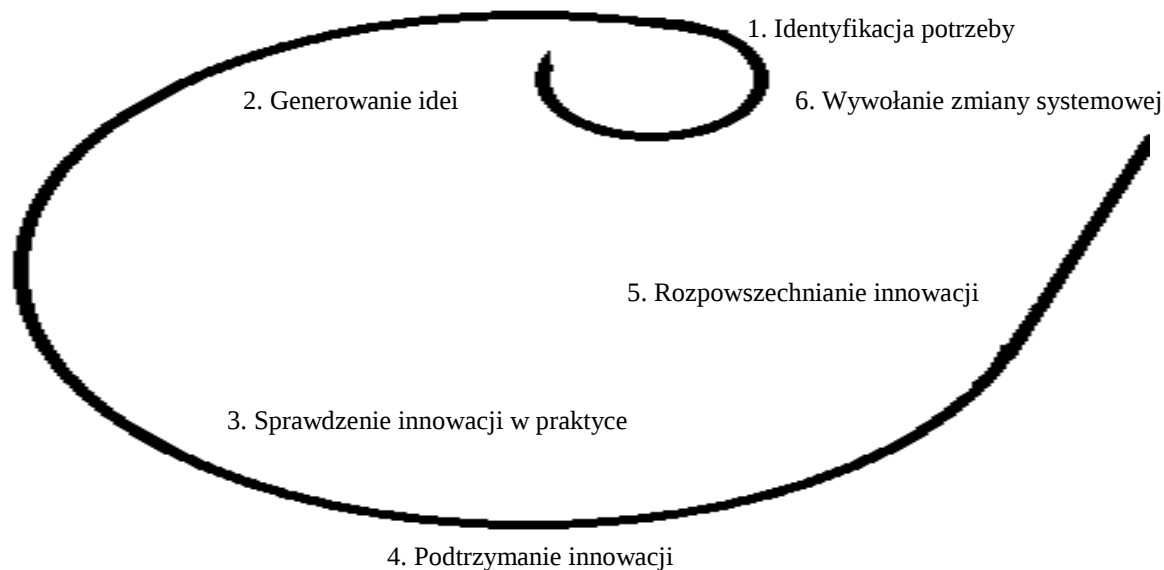
Zaufanie, wytwarzane wartości, jak i normy mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie relacji zewnętrznych i wymianę wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Z tego względu kluczowym elementem strategii innowacyjnych przedsiębiorstwa powinna być również budowa kapitału społecznego. Termin „kapitał społeczny” (*social capital*), jak zauważono w podręczniku Oslo ma wiele znaczeń również w obszarze analiz ekonomicznych (*Oslo Manual...* 2005, s. 82).

Wytwarzanie kapitału społecznego może być istotnym elementem innowacji społecznych. Może to mieć miejsce poprzez pracę nad wspólnym dobrem, któremu przyświecają pożyteczne idee. F. Fukuyama stwierdza, że: „kapitał społeczny jest zdolnością wynikającą z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa lub jego części”. To zaufanie natomiast może pozwalać budować wspólna praca przy innowacjach społecznych. F. Fukuyama zauważał jednocześnie, że najbardziej efektywne organizacje tworzone są w obrębie społeczności wyznających te same normy etyczne, gdyż w takich społecznościach nie zachodzi konieczność rozwijania złożonych systemów regulacji prawnych, ponieważ moralny

consensus daje członkom społeczności podstawę do wzajemnego zaufania (Łobocki 2013, s. 80-88).

Postać kapitału społecznego, podobnie jak innowacji społecznych bywa słabo rozpoznana i trudno uchwytana w badaniach. Związane jest to faktem trudności w definicji procesów związanych z powyższymi pojęciami, jak i procesach. Kapitał społeczny może być powiązany z cyklem życia innowacji społecznych na wielu etapach, stanowiąc ich efekt, bądź też podstawę. Fazy rozwoju innowacji społecznych począwszy od identyfikacji potrzeb społeczności, dla której mają być one dedykowane przez wdrożenie po wywołanie zmiany systemowej prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Cykl życia innowacji społecznych



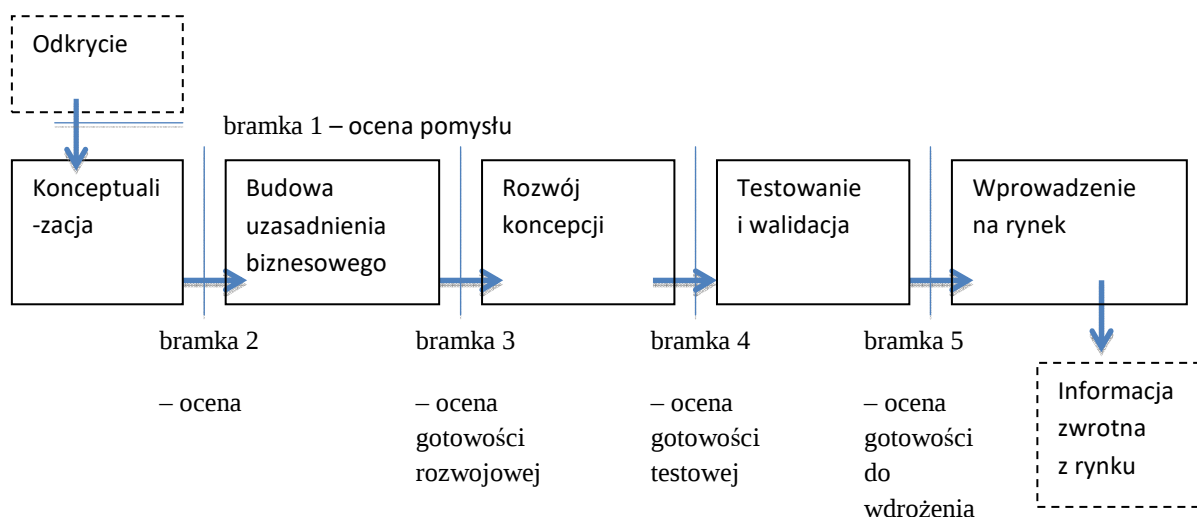
Źródło: Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010, s. 11.

Procesowość tworzenia innowacji społecznych nie odróżnia ich od pozostałych rodzajów innowacji. W związku z tym stwierdzić można, iż modelem, który może być przydatny w tego rodzaju innowacjach jest koncepcja diamentu innowacji autorstwa R. Coopera. Według niej innowacja nie jest dziełem przypadku, czy też wizjonerskiego olśnienia ale wynikiem czterech kluczowych elementów, które wspólnie pozwalają firmie rok po roku uplasować się na pozycji innowatora, a są to:

- strategia innowacji,
- alokacja zasobów i zarządzanie portfelem inicjatyw,
- system od idei do wdrożenia: proces innowacji – faza – bramka (ang. *model stage-gate*),
- klimat, kultura, zasoby i przywództwo.

Wynikiem takiego podejścia mają być innowacje w zakresie produktów, usług, jak i niższe koszty. Koncepcja diamentu innowacji zwraca uwagę na szeroki kontekst innowacji oraz fakt, iż muszą być one przemyślane i wpasowujące się całościową strategię podmiotu. Szczególnie model stage-gate pozwala obnażać niedoskonałości innowacji na ich poszczególnych etapach wdrażania poprzez koncepcję faz prac nad innowacją oraz bramek weryfikujących te prace.

Rysunek 2. Model faza-bramka (stage-gate)



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cooper, Dreher 2015).

dostępny na: http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_omicron.php (05.02.2017).

Genezy powstania innowacji społecznych w podmiotach mogą być bardzo różne i wpływać z różnych pobudek, niemniej jednak mechanizmy ich generowania, projektowania, jak i wdrażania podlegać mogą tym samym procesom znanym z wdrażania innych rodzajów innowacji. Najważniejsze jest by przedsiębiorcy zwracali uwagę na kontekst wymiernych efektów społecznych, które następnie warto upowszechniać i utrzymywać, gdyż innowacje te mają duże znaczenie w zaspokajaniu potrzeb zarówno materialnych, jak i niematerialnych, szczególnie społeczności lokalnych. Co więcej, innowacje społeczne, jak każdy rodzaj innowacji podlegają procesowi dyfuzji. Im bardziej innowacja jest nośna, tym szybciej znajdzie zarówno odbiorców, jak i naśladowców.

Modele biznesowe innowacji społecznych

Innowacje społeczne mogą mieć zasadniczy wpływ na wyniki firm, funkcjonowanie miast czy grup. Innowacje społeczne mają zasadnicze znaczenie dla powodzenia nowych produktów oraz badania rynku i kontaktów z klientami, które mogą odgrywać kluczową rolę w rozwoju produktów i procesów i stymulują popyt. Do tworzenia podstaw dla rozwoju mechanizmów rynkowych, które wspierają powstawanie innowacji, transfer technologii i tworzenie gospodarki opartej na wiedzy nie wystarczy posiadanie infrastruktury i wdrażanie narzędzi i instrumentów wspierających te procesy. Konieczne jest również wspieranie pewnych procesów społecznych i umożliwienie ukierunkowanego rozwoju opartego na kulturze i kreatywności, otwartości i zaufaniu, a także współpracy. Stymulowanie pewnych postaw psychicznych i zarządzanie kompetencjami społecznym leżą u podstaw realizacji projektów interdyscyplinarnych, poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych oraz realizacji ciekawych pomysłów i koncepcji. Nie bez powodu największe i najlepsze uniwersytety świata, takich jak MIT, Harvard, Stanford i Oxford mają w swoich strukturach ośrodki innowacji społecznych. Budują w ten sposób przestrzeń do wymiany pomysłów i stworzenia potencjału do poszukiwania niestandardowych rozwiązań i przeprojektowywaniu modelu biznesowego.

R. Amit i Ch. Zott twierdzą, że aby organizacja mogła przetrwać i zapewnić sobie rozwój, jedynie zastosowanie innowacji w obszarze całego modelu biznesowego może pomóc (Amit, Zott, 2012, s.53). Inni znawcy tematu również podkreślają znaczenie zmian w modelach; przeprowadzone w roku 2005 badania Economist Intelligence Unit wykazały, że ponad 50% menedżerów jest przekonanych o tym, że innowacje w zakresie modelu biznesowego będą miały o wiele większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu niż tworzenie nowych produktów (Johnson, Christensen, Kagermann 2009, s. 155-163).

Badania prowadzone przez Global CEO Study potwierdzają, że wśród menedżerów wyższego szczebla priorytetem jest stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego. Trudne warunki gospodarcze mogą spowodować coraz częstsze i bardziej radykalne zmiany w modelach biznesowych, a nawet „ciągu do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych” (Casadesus-Masanell, Ricart 2011, s. 74-85). Analizując literaturę przedmiotu zauważalny jest duży nacisk autorów na wykorzystanie dorobku kulturowego i kreatywności do zwiększania wartości organizacji. Kultura i kreatywność są opłacalne, ponieważ inwestycje w kulturę cechuje duża stopa zwrotu, pozwala ona nie tylko zarabiać jako przemysł kultury czy

przemysł kreatywny, ale także zaoszczędzić poprzez „wyprzedzanie” problemów społecznych, takich jak brak ekonomicznej aktywności (Kowalewski, Nowak, Thurow 2011, s. 75). Kultura ożywia i mobilizuje do działania, a aktywność kulturalna jest wstępem do innych form aktywności, wzmacniając wartości grupowe i więzi międzyludzkie. R. Towse pisze, że to właśnie kreatywność jest źródłem kultury (Towse 2011, s. 128). Kreatywność może być definiowana na różne sposoby. W *Creative Economy Report 2008* znajdziemy szeroką definicję, która obejmuje twórczość artystyczną, naukową, ekonomiczną i technologiczną (*The Challenge...* 2008, s.12):

- kreatywność artystyczna to talent i wyobraźnia do tworzenia oryginalnych pomysłów i interpretacji świata w postaci dźwięków, słów i obrazów;
- kreatywność naukowa to ciekawość świata i chęć eksperymentowania oraz nowatorskie podchodzenie do rozwiązywania problemów;
- kreatywność ekonomiczna to taka kreatywność, która prowadzi do innowacji technologicznych, biznesowych oraz marketingowych; proces ten jest tożsamy z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej.

Według A. Ostrowskiej składowymi kreatywności są: wiedza, zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, motywacja, cechy osobowościowe i cechy otoczeni (Ostrowska 2016, s. 12). Kreatywność polega na kojarzeniu wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli (West 2000, s. 12). Kreatywność wyraża się w zdolności do tworzenia czegoś nowego, dotychczas niewystępującego. Kreatywność może być definiowana jako zespół cech danej jednostki lub grupy osób, pozwalające na permanentne poszukiwanie nowych rozwiązań (Janasz 2012, s. 39).

Kreatywność składa się ze zdolności i umiejętności niezbędnej do tworzenia nowych koncepcji i idei, które w każdej organizacji są generowane lub pozyskiwane przez indywidualnych pracowników bądź ich zespoły. Kreatywności towarzyszy proces twórczy, który można podzielić na cztery etapy:

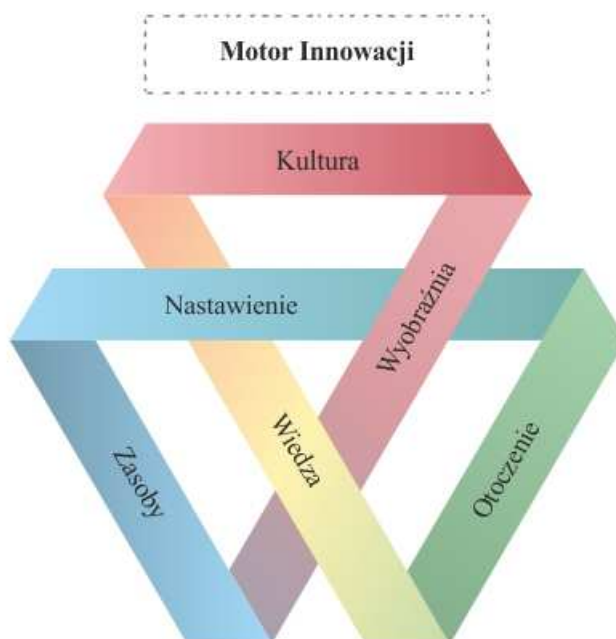
- 1) przygotowanie – obejmuje gromadzenie, analizowanie informacji, jak i również zastanowienie się nad alternatywnymi rozwiązaniami,
- 2) inkubacja – składa się z czasu niezbędnego pozostawionego umysłowi do przepracowania problemu na poziomie podświadomości,
- 3) iluminacja – moment ośnienia, który może mieć miejsce, gdy umysł jest zrelaksowany i nie zajmuje się świadomie problemem,

4) weryfikacja – polega na sprawdzeniu możliwości wykonania różnych pomysłów, propozycji i rozwiązań (Janasz 2012, s. 42).

Kreatywność stanowi początkowy mechanizm, warunek innowacyjności pojedynczych ludzi, zespołów organizacji i całych gospodarek, co sprzyja powstaniu przewagi konkurencyjnej w globalnym świecie (Matusiak 2011, s. 25).

Co determinuje zachowania i postawy kreatywne? T. Seelig opracowała model, w którym obrazuje komponenty wpływające na naszą kreatywność. Model nazwała *innovationengine* – silnik/motor innowacji. Składa się on z zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących naszą kreatywność. We wnętrzu znajdują się trzy współzależne od siebie składniki, są nimi: wiedza, wyobraźnia oraz nastawienie. Wiedzę potraktować możemy jako napęd dla wyobraźni. Wyobraźnia jest katalizatorem transformacji wiedzy w nowe pomysły. Nastawienie to iskra, która wprawia motor innowacji w ruch. Trzy części, które możemy wyróżnić na zewnątrz motoru innowacji to: zasoby, zachowania oraz otoczenie. Zasoby to cały majątek i dobra należące do społeczności, w której się znajdujemy. Otoczenie jest to lokalne środowisko, włączając do tego dom, szkołę czy miejsce pracy. Kultura to zespół wierzeń, wartości i zachowania, w których się wychowaliśmy, i w których obecnie egzystujemy (Seelig 2012, s. 15).

Rysunek 3. Motor innowacji



Źródło: Seelig 2012, s. 12.

Wszystkie te czynniki od siebie zależą i na siebie wpływają. Brak lub niski poziom, któregoś z nich wpływa na ograniczenie potencjału kreatywnego jednostki. Wysoki poziom

wymienionych czynników sprawia, że jednostka charakteryzuje się ogromnym potencjałem kreatywnym. Kreatywność jest nieskończonym, odnawialnym źródłem, z którego czerpać możemy w każdym czasie.

Źródłem kreatywności w każdej organizacji są jej pracownicy. Można jednak zgromadzić kreatywne jednostki i utworzyć z nich bardzo niekreatywny zespół (Janasz 2012, s. 39). Organizacja powinna wypracować zatem określone do interakcji warunki, które sprzyjałyby współpracy ze sobą jednostek i zespołów w celu realizacji przyjętej strategii. Kreatywni i utalentowani pracownicy potrzebują miejsc i organizacji, które są otwarte na nowe idee i wyróżniające się jednostki (Janasz 2012, s. 40). Zatem miejsca i organizacje muszą być otwarte na imigrantów, ludzi o alternatywnym stylu życia i pracy, muszą zmieniać poglądy na status społeczny oraz strukturę społeczną.

Szybko zmieniające się warunki prowadzenia biznesu, nasilające się procesy globalizacji, konieczność przeprowadzenia gwałtownych zmian w organizacjach oraz pojawiająca się i wzrastająca w szybkim tempie wartość własności intelektualnej, przesądzają o rozwoju gospodarek, o przetrwaniu wielu przedsiębiorstw. Prowadzą do konieczności reagowania i tworzenia nowych, kreatywnych modeli biznesu. Wszystkie działy sektora kreatywnego mają zarówno w swojej ofercie produkty lub usługi tradycyjne, jak i cyfrowe. Na przykład wydawcy obok książek „fizycznych”, drukowanych posiadają w ofercie e-booki czy audiobooki.

Kreatywny, konkurencyjny model biznesowy, który doskonale sprawdza się w dzisiejszych realiach, jutro może okazać się nieadekwatny do panujących warunków rynkowych. Dlatego ważne jest, aby zdobywać wiedzę na temat otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja oraz potencjalnych kierunków jego rozwoju. Znajomość założeń dotyczących najważniejszych trendów i uwarunkowań makroekonomicznych umożliwia nakreślenie przestrzeni do tworzenia modelu biznesowego (Janasz 2012, s. 214). Dla organizacji sektora kreatywnego kluczowym wydaje się obserwacja i kształtowanie trendów prowadzących do budowania doświadczeń klientów. Kluczowe trendy zostały omówione i przedstawione w tabeli 1.

W myśl zasady, tak dużo musi się zmienić, żeby było tak samo, każda organizacja, która chce osiągać sukces, powinna śledzić trendy lub je samodzielnie kreować po to, by potrafić zaspokajać potrzeby danego segmentu klientów. A. Osterwalder i Y. Pigneur przedstawiają niewyczerpaną listę różnych elementów, które mogą przyczyniać się do generowania wartości

przez klienta, a są to: nowość produktu, wydajność, produkty i usługi szyte na miarę, skuteczność, wzornictwo, design, marka i status, cena, niższe koszty, niższe ryzyko, dostępność, wygoda i użyteczność (Osterwalder, Pigneur 2012, s. 27-29).

Tabela 5. Kluczowe trendy wpływające na zmianę modelu biznesowego.

TRENDY TECHNOLOGICZNE	Trendy technologiczne, które mogłyby utrudniać funkcjonowanie według Twojego modelu biznesowego bądź otwierałyby drogę do jego rozwoju lub doskonalenia	Jakie są najważniejsze trendy technologiczne występujące na Twoim rynku i poza nim? Które technologie stwarzają największe szanse lub największe zagrożenie? Które spośród nowych technologii cieszą się zainteresowaniem klientów z segmentów o drugorzędnym znaczeniu?
TRENDY USTAWODAWCZE	Trendy ustawodawcze, które mogłyby utrudniać funkcjonowanie według Twojego modelu biznesowego bądź otwierałyby drogę do jego rozwoju lub doskonalenia	Jakie cechy ustawodawcze mają wpływ na funkcjonowanie Twojego rynku? Które rozwiązania prawne mogą zaważyć na kształcie Twojego modelu biznesu? Które przepisy i zasady podatkowe wpływają na popyt?
 TRENDY SPOŁECZNE I KULTUROWE	Najważniejsze trendy społeczne, które mogą wpływać na funkcjonowanie Twojego modelu biznesowego	Jakie trendy można zaobserwować? Które zmiany w obszarze kultury lub wartości społecznych mają wpływ na kształt Twojego modelu biznesowego? Które trendy mogą wpływać na zachowania Twoich nabywców?
TRENDY SPOŁECZNO - GOSPODARCZE	Najważniejsze trendy społeczno-gospodarcze istotne z punktu funkcjonowania Twojego modelu biznesowego	Jakie są podstawowe trendy demograficzne? Jak wygląda struktura dochodów i majątku na Twoim rynku? Na jakim poziomie kształtuje się dochód rozporządzany? Na co wydają pieniądze przedstawiciele Twojego rynku np. na dom, na zdrowie, na rozrywki itd. Jaki odsetek populacji żyje w mieście, a jaki na wsi?

Źródło: Osterwalder, Pigneur 2012, s. 210.

Uwarunkowaniami do wyboru kreatywnego modelu biznesu są według Zooka i Allena nadmierna złożoność starego modelu i słabnące wyróżnianie się na rynku. M. Johnson, C. Christensen i H. Kagermann odwołują się do swojego modelu biznesowego oraz jego czterech kluczowych elementów. Zalecają zmiany wtedy, gdy wszystkie elementy wymagają zmian.

Wskazują również pięć strategicznych okoliczności sprzyjających zmianie, są to (Johnson, Christensen, Kagermann 2009, s. 162-163):

- 1) szansa pozyskania zupełnie nowych odbiorców, dla których obecna oferta rynkowa jest poza zasięgiem, gdyż obecne rozwiązania są dla nich zbyt drogie lub skomplikowane,
- 2) szansa wykorzystania nowej technologii, poprzez zbudowanie wokół niej nowego modelu lub poprzez wprowadzenie jej na nowy rynek,
- 3) wprowadzenie do firmy podejścia – zadanie do wykonania, tam gdzie firmy za bardzo koncentrują się na produktach lub segmentach klientów, co prowadzi do ciągłego ulepszania produktów i rosnącego utowarowienia,
- 4) konieczność odstraszenia innowatorów z dolnych segmentów rynku,
- 5) potrzeba reagowania na zmieniające się z upływem czasu zmiany postaw konkurencyjności (Moszoro, Gadomska-Lila 2013, s. 98-107).

Projekt Rekreacja - dobre praktyki innowacji społecznych

Projekt „REkreacja. Profesjonalny Menedżer Społeczny” to działanie realizowane przez Szczeciński Inkubator Kultury - oferta realnego wsparcia dla osób, którym przeszkadza zaniedbane podwórko kamienicy, które mają pomysł na społeczno-artystyczny eksperyment w przestrzeni miejskiej, które chcą coś robić, ale nie bardzo wiedzą, jak zacząć. I które rozumieją, że wszystko to jest jedynie pretekstem do spotkania i wprowadzenia zmiany w lokalnym środowisku oraz wymiany doświadczeń i myśli.

Projekt „REkreacja. Profesjonalny Menedżer Społeczny” wyrósł z obserwacji, jakiej dokonali członkowie Stowarzyszenia Media Dizajn i Szczecińskiego Inkubatora Kultury. Spotykając się codziennie z gotowymi do działania ludźmi, artystami, działaczami lokalnymi, zadaliśmy sobie pytanie jakie czynniki wpływają na to, że nie mają oni odwagi, by realizować swoje inicjatywy? Barierą nie może być przecież tylko podręcznikowy niski poziom zaufania społecznego w naszym kraju, czy brak środków finansowych na realizację projektów. Postanowiliśmy poszukać odpowiedzi u źródła. Rozmawialiśmy i analizowaliśmy dane zastane. Oferta standardowego wsparcia przyszłych menedżerów społecznych skupia się głównie na otoczeniu ich opieką merytoryczną (szkolenia, warsztaty, itp.), często niedostosowaną do realnych potrzeb odbiorców. Przede wszystkim, rzadko umożliwia się im przetestowanie nowych umiejętności.

Menadżerowie społeczni spotykając się sporadycznie na zajęciach doszkalających, nie są w stanie pogłębić swych relacji jako przyszłych współorganizatorów wydarzeń i zajęć, a przecież nauka oraz wzajemna inspiracja i budowanie sieci to ważny obszar aktywizacji młodych kompetencyjnie animatorów społecznych. Okazało się, że nawet brak środków finansowych nie jest aż tak dużym problemem, jak „kompetencyjne osamotnienie”. Według naszych doświadczeń i zebranych przez nas informacji, ten lęk przed rzuceniem się na głęboką wodę obywatelskiej aktywności wynika przede wszystkim z:

- niskiego poziomu wiedzy z tego zakresu;
- braku sieci kontaktów;
- braku możliwości przetestowania swoich umiejętności w środowisku wsparcia.

Pierwszym krokiem było wyłonienie potencjalnych menedżerów społecznych. Przeszli oni dwuetapowy proces rekrutacji, którego kluczowym aspektem była prezentacja wstępnych pomysłów na wprowadzenie innowacji społecznej w najbliższym środowisku. Na tej podstawie wyłoniona została dwudziestocteroosobowa grupa finalistów. Celem projektu było wykształcenie profesjonalnych menedżerów społecznych przez podniesienie ich kompetencji społecznych, obywatelskich i menedżerskich oraz umożliwienie przetestowania nabytych umiejętności w bezpiecznym środowisku i relatywnie kontrolowanych warunkach.

W kolejnym etapie, uczestnicy projektu nabywali wiedzę i umiejętności z zakresu planowania oraz realizacji działań społeczno-kulturalnych. Program merytoryczny, oparty na czterech zjazdach edukacyjnych i osiemdziesięciu godzinach spotkań warsztatowych, uwzględniał zarówno zdobycie wiedzy na tematy związane z produkcją wydarzeń i realizacją projektów, jak i rozwojem osobistym i inteligencją społeczną. Istotnym dla projektu było, by uczestnicy zrozumieli, że jeśli ich działania mają mieć charakter interwencyjny i wprowadzeniowy w stosunku do trwalszej zmiany w środowisku lokalnym, muszą być elastyczni, otwarci i bazować na potencjałach. Animacja społeczna i kulturalna to praca na żywych organizmach, z ludźmi i dla ludzi – nie można wszystkiego zamknąć w tabelkach, więc przede wszystkim należy być ciekawym innych i przygotowanym na korekcję własnych oczekiwań. Uczestnicy mieli możliwość współdecydowania o ostatecznym kształcie szkolenia. Organizatorzy zainspirowani coachingiem wywodzącym się z biznesu, kontekstu odległego od działań czysto społecznych skupili się na realnych potrzebach różnych interesariuszy – opracowany program miał nie tylko odpowiadać na zapotrzebowanie kompetencyjne uczestników projektu, ale także odbiorców ich działań. Co więcej, postawili na trendy w kształceniu liderów, tj. indywidualizację procesów rozwojowych, odwołującą się

do samoświadomości jednostki, sytuacyjność (dostosowanie programów do szczególnych potrzeb osoby uczącej się) i praktyczność (zintegrowanie procesów rozwojowych z działaniem). Uczestnicy przyznali, że każdy z trzech filarów projektowego eksperymentu był równie ważny: zarówno program edukacyjny opracowany specjalnie dla nich, jak i możliwość bezpiecznego przetestowania nabytych umiejętności oraz sieć kontaktów, którą zbudowali. Każdy z młodych animatorów podczas specjalnego StartUp Weekendu przedstawił pozostałym uczestnikom swój pomysł na mikroinicjatywę. Spośród wszystkich dwudziestu czterech, wybranych zostało siedem do realizacji w ramach właściwych projektów. Szczeciński Inkubator Kultury wspierał wyłonione projekty zarówno finansowo ale co okazało się równie ważne organizacyjnie i promocyjnie.

Podsumowanie

Modele innowacyjności społecznej nie zostały jeszcze powszechnie wypracowane. Bardzo często wiąże się je z ogólnymi modelami wdrażania innowacji. Na praktycznych przykładach zauważyć można, iż koncepcje innowacji społecznych wdrażane są w różnych podmiotach, szczególnie natomiast w organizacjach służących społecznościom lokalnym. Tym samym rekomenduje się by w podmiotach zarówno gospodarczych, jak i ekonomii społecznej wdrażać początkowo innowacje społeczne w oparciu o wypracowane modele komercjalizacji innowacji oraz poszukiwać rozwiązania, które przełożą się nie tylko na wzrost konkurencyjności podmiotu, ale i na polepszenie jakości życia społeczności. Dzięki tego rodzaju innowacjom osiągnięcie wyższej konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym w dłuższym horyzoncie czasowym staje się bardziej prawdopodobne.

Bibliografia:

Amit R., Zott Ch. (2012), *Creating value through business model innovation*, MIT Sloan Management Review, 53 (3).

Baczko T. (red.) (2008), *Raporto innowacyjności gospodarki Polski w 2007 r.*, INE PAN. Warszawa.

Bigliardi B., Dormio A. I. (2009), *An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises*, "European Journal of Innovation Management," vol. 12, no. 2.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011), *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, Harvard Business Review Polska, wrzesień.

Cooper R.G., Dreher A., *Fast and Delighting - OMICRON's Way of New Product Development*, dostępny na: http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_omicron.php (05.02.2017).

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006 (2008), GUS, Warszawa.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013–2014 (2015), GUS, Warszawa.

Janasz W. (2012), *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, w: Wiśniewska J., Janasz K. (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa.

Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2009), *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy?*, Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień.

Kowalewski M., Nowak A., Thurow R. (2011), *Czy kultura może wzmacniać spójność społeczną*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, ZAPOL, Szczecin.

Łobocki J. (2013), *Kapitał społeczny jako kategoria ekonomiczna*, Współczesne problemy ekonomiczne: wybrane zagadnienia teoretyczne a praktyka gospodarcza, wrzesień nr 129.

Markiewicz J. (2010), *Instytucje otoczenia biznesu. Rola w kształtowaniu sektora MSP na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Matusiak K.B. (2011), *Od przedsiębiorczości technologicznej do opartej na wiedzy (kreatywnej) – innowacyjna przedsiębiorczość ery postindustrialnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 653, Szczecin.

Moszoro B., Gadomska-Lila K. (2013), *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, Management and Business Administration. Central Europe, vol. 21, no. 1(120), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The open book of social innovation*, The Young Foundation & Nesta, Geoff.

Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition (2005), OECD/Eurostat, Paryż.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice

Ostrowska A., *Zarządzanie kreatywnością*, dostępny na: www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197, (12.04.2016).

Pomykalski A. (2005), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa.

Porter M., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, HBR.

Seelig T. (2012), *In Genius*, HarperCollins, Stanford.

Społeczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej (2007), PARP, Warszawa

Starczewska-Krzysztozek M. (2008), *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

The Challenge of Assessing the Creative Economy Towards Informed Policy-making, Creative Economy Report, United Nations 2008, dostępny na: http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf, (12.04.2016).

Towse R. (2011), *Ekonomia Kultury kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

West M.A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.