



kwiecień 2017

Otwarte innowacje na pograniczu przemysłów kreatywnych, nauki i biznesu

WSPÓLNA PUBLIKACJA

Fish Ladder / Platige Image i PwC Polska



4	EXECUTIVE SUMMARY
6	O AUTORACH
8	OTWARTE INNOWACJE
9	KONTEKST RYNKOWY
10	MODELE ROZWOJU
12	CORPORATE VENTURING
14	LABORATORIA INNOWACJI
16	PRZEMYSŁY KREATYWNE
22	PROJEKTY MOONSHOT
24	KULTUROTECH
26	STUDIA PRZYPADKÓW – ŚWIAT
27	FROG LABS / VENTURES
34	NEW LAB
40	DUBAI FUTURE FOUNDATION
46	CERN MEDIALAB
50	R/GA VENTURES
56	HUB:RAUM
60	STUDIA PRZYPADKÓW – PLATIGE
61	ESA ROSETTA VR
66	BOUND
70	LEGENDY POLSKIE ALLEGRO
76	PLATIGE IMAGE
80	KONKLUZJE
81	WNIOSKI
82	REKOMENDACJE



EXECUTIVE SUMMARY

MAMY PRZYJEMNOŚĆ PRZEDSTAWIĆ PAŃSTWU RAPORT DOTYCZĄCY PRZEDSIĘWZIĘĆ, W KTÓRYCH KOMPETENCJE KREATYWNE ŁĄCZĄC SIĘ Z BIZNESEM I NAUKĄ BUDUJĄ NAJBARDZIEJ INNOWACYJNE SEKTORY GOSPODARKI.

WIELE UWAGI POŚWIĘCA SIĘ W OSTATNICH LATACH ZJAWISKU STARTUPÓW, PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ ORAZ INNOWACJOM WYWODZĄCYM SIĘ ZE ŚRODOWISK NAUKOWYCH.

NASZYM ZDANIEM PODOBNĄ UWAGĘ NALEŻY POŚWIĘCIĆ MECHANIZMOM WSPÓŁPRACY MIĘDZY FIRMAMI Z BRANŻ KREATYWNYCH ORAZ PRZYSZŁOŚCIOWO, GLOBALNIE ZORIENTOWANYMI PODMIOTAMI Z INNYCH SEKTORÓW.

W NASZYM RAPORCIE PODEJMUJEMY ZAGADNIENIA:

OTWARTYCH INNOWACJI

modeli, dzięki którym organizacje otwierając się na współpracę międzysektorową, stają się bardziej innowacyjne

CORPORATE VENTURING

mechanizmów inwestycyjnych pomagających firmom rozwijać nowe obszary kompetencji i linie biznesowe

LABORATORIÓW B+R

narzędzi pozwalających organizacjom angażować się w różne formy prac badawczo-rozwojowych

PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH

oraz tego w jaki sposób kompetencje kreatywne stają się niezbędne dla rozwoju społecznego, biznesowego i naukowego

PROJEKTÓW MOONSHOT

oraz tego jak najbardziej ambitne organizacje podejmują się wyzwania „zmieniających świat”

KULTUROTECHU

kategorii produktów, usług i „przeżyć” wyrastających ze współdziałania kultury, technologii i nauki

NASZYM OPRACOWANIEM CHCIELIBYŚMY ZWRÓCIĆ UWAGĘ BIZNESU, NAUKI I ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ NA NAJCIEKAWSZE I NAJBARDZIEJ EFEKTYWNE MODELE ORAZ ROZWIĄZANIA WYKORZYSTUJĄCE KOMPETENCJE KREATYWNE DLA STYMULOWANIA DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO-ROZWOJOWEJ I INWESTYCYJNEJ.

W RAPORCIE PRZEDSTAWIAMY ANALIZY DOTYCZĄCE MODELI FUNKCJONOWANIA TAKICH ORGANIZACJI JAK FROG DESIGN, R/GA VENTURES, HUB:RAUM, EUROPEJSKA AGENCJA KOSMICZNA CZY DUBAI FUTURE FOUNDATION ORAZ STUDIA PLATIGE IMAGE / FISH LADDER.

NASZYM ZDANIEM, TO WŁAŚNIE PROJEKTY OMAWIANE W RAPORCIE I IM PODOBNE MOGĄ STANOWIĆ INSPIRACJĘ DLA DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH POTENCJAŁ BIZNESOWY I KREATYWNY POLSKI.

DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA

Dojrzałe firmy powinny wykorzystywać kompetencje kreatywne dla rozwoju nowych obszarów swojej działalności. Jest to możliwe m.in. poprzez zastosowanie narzędzi otwartych innowacji, budujących skuteczne mechanizmy rozwoju organizacji (laboratoria B+R, akceleratory, CVC, partnerstwa kreatywne).

INSTYTUCJE PUBLICZNE

Instytucje publiczne powinny być gotowe na partnerstwa publiczno-prywatne nie tylko przy konkretnych projektach, ale również dla rozwoju szerszych kompetencji. Administracja może być liderem w wykorzystaniu otwartych innowacji i generowaniu „kulturotechu”.

FIRMY KREATYWNE

Duże organizacje swoją skalą, zasobami i wiedzą o rynku mogą przyspieszyć rozwój małych i średnich firm kreatywnych. Zespoły wywodzące się z branż kreatywnych powinny pomagać swoim większym partnerom poszukiwać wyzwań stymulujących rozwój oraz budować z nimi nowe obszary kompetencji.

INSTYTUCJE NAUKOWE

Nauka, która wymaga dziś daleko idącej specjalizacji, nie może zapominać o interdyscyplinarności. W procesach komercjalizacji prac naukowych warto stosować metody wykorzystywane przez firmy kreatywne oraz budować z nimi długoterminowe partnerstwa.



FISH LADDER / PLATIGE IMAGE

Fish Ladder jest studiem projektów specjalnych **Platige Image** – jednej z największych firm branży kreatywnej w Europie.

Projektujemy i realizujemy nowe przedsięwzięcia biznesowe, kulturowe oraz społeczne. Nasz interdyscyplinarny zespół tworzy grupa artystów i producentów – od antropologów i architektów, po projektantów, programistów, naukowców i pisarzy.

Wykorzystujemy nowe technologie, naukę i kulturę jako narzędzia do budowy nowych modeli współpracy strategicznej, tworzenia oryginalnych form własności intelektualnej oraz projektowania nowych produktów, usług i doświadczeń.

Zrealizowaliśmy projekty m.in. dla **Allegro** (*Starość aksolotla, Legendy Polskie*) i **Europejskiej Agencji Kosmicznej** (*Ambition, Ambition – Epilogue, Rosetta VR*). Odpowiadaliśmy również za scenariusze wystaw oraz realizację multimedii dla polskich pawilonów na EXPO w Szanghaju (2010) i Mediolanie (2015). Nasze studio projektuje także ekspozycje stałe dla największych muzeów powstających obecnie w Polsce – **Muzeum Historii Polski** w Warszawie oraz **Muzeum Józefa Piłsudskiego** w Sulejówku.

Angażujemy się w projekty eksperymentalne, na pograniczu technologii, nauki i nowych mediów. Współpracując z czołowymi polskimi i zagranicznymi twórcami, tworzymy oryginalną własność intelektualną (w tym rozwiązania technologiczne) z potencjałem i perspektywami na dalszy rozwój biznesowy.

Identyfikujemy i rozwijamy zewnętrzne przedsięwzięcia biznesowe – zarówno w fazie *startup*, jak i dojrzałych zespołów.



ŁUKASZ ALWAST

PROJECT LEAD

FISH LADDER / PLATIGE IMAGE
LUKASZ.ALWAST@FISHLADDER.IS

Związany z Platige Image od 2015 roku, w zespole Fish Ladder odpowiada za przedsięwzięcia na pograniczu innowacyjności, technologii i designu. Zaangażowany m.in. w projekty *Rosetta VR* oraz *Legendy Polskie Allegro*. Wcześniej pracował w londyńskim centrum transferu technologii miejskich *Futures Cities Catapult*, agencji ds. innowacyjności *NESTA* oraz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów RP. Doświadczenie zdobyte w Polsce łączy z edukacją uzyskaną w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych (*SPRU, UCL, Stanford*).



JAN POMIERNY

ASSOCIATE STUDIO DIRECTOR

FISH LADDER / PLATIGE IMAGE
JAN.POMIERNY@FISHLADDER.IS

Związany z Platige Image od 2012 roku, odpowiada za rozwój biznesowy zespołu Fish Ladder oraz projekty z obszaru nauki, edukacji i przedsiębiorczości realizowane przez Platige Image. Był inicjatorem i producentem kreatywnych projektów stworzonych w partnerstwie z Europejską Agencją Kosmiczną – *Ambition, Ambition – Epilogue* oraz *Rosetta VR*. Od 2001 roku zaangażowany w realizację przedsięwzięć związanych z przemysłem kosmicznym i nauką. Prezes *Science Now* – firmy, w ramach której realizuje projekty z obszaru science communication. Założyciel *New Space Foundation* – organizacji wspierającej rozwój sektora kosmicznego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej.

WSPÓLPRACA

Adam Quest – okładka i ilustracje
Szymon Kuczmierczyk – skład graficzny
Karolina Panasiuk – projekty graficzne
Barbara Bugalska – projekty graficzne



ZESPÓŁ INNOWACJI I B+R

Zespół ds. Innowacji oraz B+R, Dotacji i Ulg to interdyscyplinarna grupa doradców, która od 2002 roku wspiera klientów w kreowaniu i wdrażaniu proinnowacyjnych zmian organizacyjnych oraz pozyskiwaniu dotacji i finansowania na nowe inwestycje, projekty B+R oraz projekty rozwojowe. W tym obszarze jesteśmy jednym z najdłużej działających i najbardziej doświadczonych zespołów w Polsce.

Będąc liderem przedsięwzięć innowacyjnych wśród firm doradczych w Polsce, PwC prowadzi również liczne inicjatywy o charakterze otwartych innowacji – m.in. inkubatory *Małe Wielkie Zmiany*, *TransferHUB*, czy wewnętrzny program innowacji pracowniczej *Innovate@Poland*. Stosowana przez nas polityka doprowadziła również do utworzenia w warszawskim biurze Globalnego Centrum Kompetencji PwC służącego zastosowaniom dronów w biznesie, powołaniu zespołu specjalizującego się w geolokalizacji czy analityce Big Data.

Nasz zespół jest również pionierem wewnętrznych i zewnętrznych innowacji PwC w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE). Mamy doświadczenie w prowadzeniu akceleratorów na całym świecie, z których jeden jest autorskim programem naszego zespołu – *PwC Startup Collider*. *Startup Collider* to akcelerator obejmujący swym zasięgiem cały region Europy Środkowo-Wschodniej, którego pierwsza edycja skierowana jest do sektora finansowego.

Posiadamy także duże doświadczenie zarówno w obszarze zarządzania innowacjami, jak i kreowania potencjalnych instrumentów wsparcia działalności B+R+I. Zespół PwC specjalizuje się w strategiach innowacji oraz ich operacjonalizacji. Szczególnym projektem było dla nas zaangażowanie się w *BRIDGE Mentor*, pierwszy w Polsce instrument oferujący kompleksowe wspieranie komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych niemal 400 różnych technologii.



JOLANTA KOKOSIŃSKA

PARTNER PwC, INNOWACJE I B+R
JOLANTA.KOKOSIŃSKA@PL.PWC.COM

Posiada ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe w doradztwie w zakresie finansów i zarządzania, specjalizując się w doradztwie finansowym i strategicznym. Od początku swej kariery uczestniczyła w ponad 500 wycenach i analizach finansowych, w tym wycenach prawa do własności intelektualnej.



BEATA CICHOCKA-TYLMAN

DYREKTOR PwC, INNOWACJE I B+R
BEATA.TYLMAN@PL.PWC.COM

Specjalizuje się w opracowywaniu strategii innowacyjności i B+R oraz pozyskiwaniu dotacji i ulg podatkowych na tego typu działalność. Nadzoruje opracowywanie strategii innowacji, definiowanie strategicznych obszarów badań i rozwoju, projektowanie oraz zarządzanie portfelem projektów B+R.



MATEUSZ NOWAK

MANAGER PwC, INNOWACJE I B+R

Specjalizuje się w commercial due diligence, przeglądach rynków, strategiach przedsiębiorstw i komercjalizacji wyników badań i rozwoju. Obecnie lider startupowych inicjatyw akceleryjnych PwC w Europie Środkowo-Wschodniej – m.in. PwC Startup Collider.

01

**OTWARTE
INNOWACJE**
WPROWADZENIE

KONTEKST RYNKOWY

PRZEMYSŁY KREATYWNE WIELU MOGĄ KOJARZYĆ SIĘ TYLKO Z MARKETINGIEM CZY ROZRYWKĄ.

W rzeczywistości to jednak znacznie szerszy obszar działalności, obejmujący przedsięwzięcia wykorzystujące kreację, kulturę, nowe technologie i naukę.

Według badań UNESCO, w rozwijających się gospodarkach przemysły kreatywne odpowiadają średnio za około 3% PKB. Dla gospodarek bardziej innowacyjnych – Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Kanady – wskaźnik ten jest znacznie wyższy i wynosi od 4% do 7%.

FIRMY Z SEKTORÓW KREATYWNYCH ODGRYWAJĄ W GOSPODARKACH CORAZ WAŻNIEJSZĄ ROLĘ.

Ich roczny udział w PKB wzrasta znacznie szybciej niż udział innych sektorów, a przykłady tego zjawiska widzimy codziennie wokół nas.

Zmieniają się narzędzia i platformy komunikacji, z których korzystamy. Podobnie dzieje się z formami dostępu do kultury, rozrywki i edukacji, technologiami użytkowymi czy usługami publicznymi.

Wpływ przemysłów kreatywnych jest paradoksalnie jeszcze bardziej znaczący w obszarach, w których trudniej go dostrzec – np. w przemyśle (zarówno ciężkim, jak i lekkim). Zwykle nie zdajemy sobie sprawy, jak duży udział branża kreatywna ma w procesach projektowania i produkcji.

To w niedostrzeganiu związku pomiędzy tymi dziedzinami upatrujemy jedną z głównych przyczyn pułapki średniego rozwoju, o której wiele dyskutuje się w odniesieniu do gospodarki naszego państwa.

Skala i charakter polskiego rynku wyznacza pewne ograniczenia. Rynek polski jest zbyt mały, aby nadać lokalnej przedsiębiorczości globalnego zasięgu, tak jak to ma miejsce w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Chinach. Jednocześnie jest na tyle duży, że nie wymusza projektowania globalnych produktów i usług z definicji, jak w przypadku Estonii, Finlandii czy na Słowacji.

NARZĘDZIA, KTÓRYMI DYSPONUJĄ NAUKA, WZORNICTWO CZY KULTURA, OKAZUJĄ SIĘ ŚWIETNĄ PLATFORMĄ DO WALKI Z TYMI OGRANICZENIAMI.

Umożliwiają tworzenie produktów o wyróżniającej się tożsamości i „wysokiej wartości” dla gospodarki państwa.

Zaprojektowanie i wprowadzenie na rynek na przykład nowego modelu pociągu, autobusu czy traktora (PESA, Solaris, Ursus), produktów kosmetycznych (Dr Irena Eris, Inglot), gier (CD Project RED, 11bit studios, CI Games) czy publicznych usług cyfrowych (E-dowód, Systemy Rejestrów Państwowych), wymaga interdyscyplinarności czerpiącej z wielu dziedzin nauki, wzornictwa, technologii i otwartych innowacji.

POLSKIE FIRMY I INSTYTUCJE PUBLICZNE, CHCĄC Z SUKCESEM KONKUROWAĆ NA MIĘDZYNARODOWYCH RYNKACH, POWINNY ROZWIJAĆ KOMPETENCJE KREATYWNE I KORZYSTAĆ Z OTWARTYCH INNOWACJI.

Część z tych kompetencji jest już na Polskim rynku obecna w studiach kreatywnych, w wybranych ośrodkach naukowych, międzynarodowych korporacjach czy startupach. Pozostają one jednak nierównomiernie rozdystrybuowane. Brakuje również odpowiednich modeli dla ich rozwoju.

MODELE ROZWOJU

Globalizacja i ciągły rozwój technologii powodują nieustanny wzrost oczekiwań konsumentów.

W rezultacie, organizacje są zmuszone do poszukiwania źródeł innowacji, zarówno wewnątrz, jak i na obrzeżach dotychczas prowadzonej działalności.

HASŁEM OD LAT OPISUJĄCYM TO PODEJŚCIE JEST „OTWARTA INNOWACJA”.

Na stałe do słownika wprowadził je prof. Henry Chesbrough – dyrektor wykonawczy Centrum Open Innovation na **Uniwersytecie w Berkeley**.

W codziennych realiach otwarte innowacje to nic innego jak wypadkowa strategii firmy oraz kultury i praktyk jej pracowników w odniesieniu do procesów innowacji zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Otwarte innowacje ocenia się pod kątem zwiększonej efektywności biznesowej oraz „wartości dodanej” w postaci rozwoju nowych produktów, usług czy doświadczeń konsumenckich.

KAŻDE Z TYCH DZIAŁAŃ ODPOWIADA INNEMU POZIOMOWI DOJRZAŁOŚCI OPERACYJNEJ FIRMY ORAZ FUNKCJI, KTÓRĄ MAJĄ PEŁNIĆ INNOWACJE.

Zalążki kultury otwartych innowacji pojawiają się najczęściej przy okazji coraz bardziej regularnego udziału członków organizacji w wydarzeniach związanych z innowacyjnością. W pierwszej kolejności organizacja próbuje znaleźć partnerstwa i połączyć siły z innymi podmiotami (choć na tym etapie jeszcze na niezobowiązujących zasadach). Fazę tę nazywa się czasem „teatrem innowacji” (z ang. *innovation theater*). Cechuje się ona dość powierzchownym podejściem do tematyki innowacji.

Niezależnie od braku biznesowych rezultatów „teatru innowacji”, pominięcie tego etapu bardzo utrudnia przejście do dojrzszych form rozwoju. Stanowi on fundament dla budowania nowego zestawu wartości, nierzadko prowadząc do znaczącej zmiany kultury organizacyjnej.

Kolejnym etapem jest ściślejsza i sformalizowana współpraca z partnerami zewnętrznymi oraz silniejsze oparcie się na wewnętrznych „czempionach innowacji” – liderach zmian w kulturze organizacyjnej i realizowanych projektach.

NARZĘDZIAMI UŻYWANYMI W FAZIE „PRZEŁAMANIA” SĄ ZAZWYCZAJ PROGRAMY INNOWACJI WEWNĘTRZNEJ.

Zaliczają się do nich nowe projekty badawczo-rozwojowe, laboratoria innowacji oraz akceleratory przedsiębiorczości.

Nowym inicjatywom towarzyszą coraz bardziej zdecydowane działania, rozwijane na bazie wspólnych projektów i inicjatyw z partnerami zewnętrznymi. Jednak pochojne angażowanie się w te działania oraz generowane przez nie koszty stanowią czasem pułapkę.

BRAK WŁAŚCIWEJ KOORDYNACJI TYCH INICJATYW, MOŻE SPOWODOWAĆ, ŻE PODJĘTE DZIAŁANIA NIE BĘDĄ PRZEKŁADAĆ SIĘ NA STRATEGICZNY ROZWÓJ FIRMY.

Kolejnym krokiem pozwalającym na czerpanie pełnych korzyści z procesów otwartych innowacji jest ustrukturyzowanie procesów wewnątrz firmy i budowa sieci współpracy z otoczeniem.

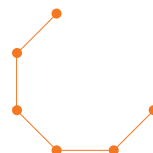
W myśl teorii *open innovation* powinno to wiązać się z wprowadzeniem kolejnych narzędzi organizacyjnych, w tym m.in. narzędzi *scoutingu* i analizy rynku, rozwijaniem kompetencji *foresightowych* (zjawisk i sygnałów świadczących o trendach dotyczących przyszłości) oraz inwestycji w nowe kompetencje.

W tym punkcie organizacja już w pełni identyfikuje się z prowadzeniem działalności o charakterze badawczo-rozwojowym / eksperymentalnym / wspierającym przedsiębiorczość. Jedną z najbardziej zaawansowanych form otwartych innowacji rozwijanych na tym etapie staje się wtedy *corporate venturing*.

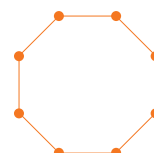
ETAPY ROZWOJU OTWARTYCH INNOWACJI



FAZA WSTĘPNA – ZAŁĄŻKI KULTURY INNOWACJI „TEATR INNOWACJI”



MOMENT PRZEŁAMANIA „TIPPING POINT”



DOJRZAŁY MODEL OTWARTYCH INNOWACJI

NARZĘDZIA NA DANYM ETAPIE

- Identyfikacja szans „ad hoc” oraz pozyskiwanie zewnętrznych rozwiązań na wyzwania organizacji
- Uczestnictwo w wydarzeniach o tematyce innowacji
- Zapraszanie do współpracy ekspertów z dziedziny innowacji
- Angażowanie się w *hackatony* i *demo days*

- Powoływanie zespołów, tzw. „laboratoriów innowacji” (ang. *innovation labs*)
- Inkubatory / akceleratory
- Wspólne projekty badawczo-rozwojowe
- Współpraca z nauką nad rozwojem dedykowanych rozwiązań

- Korporacyjne fundusze VC
- Rozwinięte kompetencje ds. strategii, analizy rynku oraz technologii
- Zespoły do projektów eksperymentalnych / *foresightu*
- Przywództwo w rozwijaniu klastrów sektorowych

DOJRZAŁOŚĆ ORGANIZACJI

Niska – pojedynczy czempioni innowacji, traktowanie innowacji jako działania CSR lub *employer branding*

Model mieszany – funkcjonują zespoły pracujące w modelu macierzowym, pojawiają się spontaniczne inicjatywy grup pracowników

Występują załączki procedur, które jednak nie są powszechnie znane, ani przestrzegane

Wysoka – proaktywne podejście do innowacyjności. Ustanowione, sprawdzone procesy (oraz zakresy odpowiedzialności) zaangażowanych jednostek

ZAANGAŻOWANIE KAPITAŁOWE

Umiarkowane (pojedyncze wydatki)

Umiarkowane – zależne od realizowanych projektów, elastyczne budżety

Znaczne – jako filar strategii firmy funkcja innowacji ma wydzielony, istotny z punktu widzenia przedsiębiorstwa budżet

ZAANGAŻOWANIE OPERACYJNE ORGANIZACJI

Niskie – inicjatywy „ad hoc”, koordynowane na niskim poziomie decyzyjnym przedsiębiorstwa

Umiarkowane – małe zespoły pracują nad poszczególnymi projektami, których koszty przypisane są do danych inicjatyw. Operacyjne zaangażowanie menedżerów średniego szczebla wraz z okresowym zaangażowaniem pojedynczych decydentów wyższych szczebli

Znaczne – Innowacyjność częścią strategii firmy, utrzymywany jest stały zespół, który intensywnie i przekrojowo współpracuje z pozostałymi zespołami organizacji

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE PwC

CORPORATE VENTURING

POWOŁYWANIE WEHIKUŁÓW I FUNDUSZY CVC (ANG. CORPORATE VENTURE CAPITAL) JEST FORMĄ DZIAŁALNOŚCI CHARAKTERYZUJĄCĄ NAJBARDZIEJ DOJRZAŁE I PRZYSZŁOŚCIOWO ZORIENTOWANE PRZEDSIĘBIORSTWA.

Wymaga stabilnego, zweryfikowanego modelu biznesowego uwzględniającego przyzwolenie na ryzyko oraz przeznaczanego na inwestycje kapitału finansowego.

Historia działań, które można określić jako zbliżone do współcześnie funkcjonujących funduszy inwestycyjnych sięga XIX wieku, ale pierwsza realna fala funduszy CVC nastąpiła dopiero w latach 60-tych XX wieku.

Głównymi jej założeniami były:

- potrzeba dywersyfikacji działalności ze strony gwałtownie rosnących korporacji;
- powszechna akceptacja wysokiej efektywności modelu *venture capital*;
- potrzeba poprawy i utrzymywania w dobrym stanie bilansów księgowych (odsuńcie od rachunku zysków i strat najbardziej ryzykownych przedsięwzięć).

Podstawowym przejawem „przedsiębiorczości korporacyjnej” były wówczas inwestycje w inicjatywy pracowników firmy, które w innym modelu nie mogły liczyć na wsparcie finansowe lub merytoryczne ze strony korporacji.

Według definicji CVC to inwestycja korporacji w prywatny biznes, charakteryzujący się wysokim potencjałem rozwoju i wartością dodaną dla firmy. Modele i struktury CVC można podzielić według dwóch głównych kryteriów:

- Rozwój strategicznych możliwości „korporacji matki” – czyli identyfikacja nowych produktów, rynków i modeli biznesowych oraz poprawa efektywności procesów innowacji w biznesie. Istotnym aspektem powstania CVC jest tutaj utrzymanie najbardziej utalentowanych osób w orbicie przedsiębiorstwa. Historia zna wiele przypadków *spinoffów*, w których kluczową rolę pełnili byli pracownicy korporacji inwestującej w dane przedsięwzięcie.

- Korzyści finansowe, czyli zastosowanie podejścia *smart money* przy jednoczesnym osiągnięciu możliwie jak najwyższego zwrotu z kapitału.

„Wehikuły CVC są jedną z najbardziej zorientowanych na przyszłość form przedsiębiorczości organizacyjnej. Oprócz samego mechanizmu inwestycyjnego pozwalają również rozwijać nową kulturę organizacyjną, często niezbędną dla odpowiednio szybkiego rozwoju przedsięwzięcia.”

Beata Cichocka-Tylman

DYREKTOR PwC, INNOWACJE I B+R

Coraz częściej duże polskie podmioty docierają do „momentu przełamania” i profesjonalizują swoje działania w obszarze innowacyjności.

Takie podmioty jak **Assecco**, **PZU** czy **Orlen** albo już korzystały z rozwiązania CVC, albo deklarują powołanie takich jednostek. W Polsce rozwija się również ekosystem wsparcia aktywności podmiotów w dziedzinie otwartych innowacji. Służą temu programy zainaugurowane przez **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju** (NCBR) i **Polski Fundusz Rozwoju** (PFR).

NA POLSKIM RYNKU MOŻNA ZAOBSERWOWAĆ SUKCESYWNE DOJRZEWANIE MODELU OTWARTYCH INNOWACJI I TOWARZYSZĄCYCH TEMU DZIAŁAŃ CVC.

W związku z wciąż rozwijającymi się praktykami polskich przedsiębiorstw w obszarze innowacji, można prognozować, że pierwsze próby podjęcia działalności CVC będą zbliżone do modelu „funduszu wysokiego wzrostu” (ang. *private equity venturing*). Pozostawia to przestrzeń na rozwój alternatywnych modeli wykorzystujących szerszy wachlarz narzędzi otwartych innowacji, w tym, z wykorzystaniem kompetencji kreatywnych.

NARZĘDZIA CORPORATE VENTURING



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE PwC

LABORATORIA INNOWACJI I AKCELERATORY

LABORATORIA INNOWACJI (ANG. *INNOVATION LABS*) SĄ POPULARNYMI MECHANIZMAMI PROGRAMÓW INNOWACJI WEWNĘTRZNYCH.

Uruchamiane są najczęściej na drugim poziomie dojrzałości modelu otwartych innowacji. Zazwyczaj posiadają sporą autonomię w działaniu i stanowią platformę do rozwijania inicjatyw nieobarczonych większymi obostrzeniami i ryzykiem.

Do ich zadań należy praca nad projektami z obszaru prototypowania i projektowania nowych rozwiązań oraz eksperymentowania z nowymi technologiami i modelami biznesowymi.

Największą wartością laboratoriów innowacji jest możliwość przeprowadzenia testów w środowisku kontrolowanym (ang. *sandbox*). Tym samym pozwalając na sprawdzenie zasadności oraz rokowań danego produktu / usługi, bez ponoszenia ryzyka, które przyniosłoby bezpośrednie wdrożenie całkowicie nowego rozwiązania na rynek.

„Laboratoria innowacji pełnią w organizacjach szczególną rolę. Ogniskując wysiłki organizacji w weryfikowaniu ryzyka biznesowego, pozwalają na równoległe testowanie wielu technologii i rozwiązań. Jest to szczególnie ważne w organizacjach, w których brakuje zarządzania projektowego.”

Mateusz Nowak

MANAGER PwC, INNOWACJE I B+R

Laboratoria innowacji często przyjmują również formę zespołów badawczo-rozwojowych bądź akceleratorów biznesowych. Ich celem jest nie tylko rozwój nowych idei, ale także współpraca z startupami działającymi poza organizacją.

Akceleratory biznesowe należy traktować jako osobne narzędzia otwartych innowacji, chociaż w swoich działaniach mogą mieć podobną strukturę co wewnętrzne laboratoria B+R, działające na rzecz podstawowej działalności firmy.

Klasyczny akcelerator składa się z trzech etapów: *scoutingu* pomysłów, procesu akceleracji i *Demo Day*.

Zależnie od poziomu dojrzałości firmy oraz modelu otwartych innowacji, poszczególne etapy są bardziej lub mniej otwarte na współdziałanie z podmiotami zewnętrznymi.

AKCELERATORY ORAZ PROGRAMY INKUBACJI CZĘSTO PEŁNIĄ FUNKCJĘ WEWNĘTRZNYCH KUŹNI ORGANIZACYJNYCH LIDERÓW (ANG. *INTRAPRENEURS*).

Z jednej strony stają się oni mentorami dla współpracujących startupów, a z drugiej mają okazję lepiej poznawać rynek.

Działalność operacyjna laboratoriów i akceleratorów jest zróżnicowana, co widać na przykładach, które wybraliśmy na potrzeby tego opracowania. Może być realizowana całkowicie wewnętrznie lub delegowana na zewnątrz. Również sam proces akceleracji różni się pomiędzy podmiotami i branżami.

Coraz więcej profesjonalizowanych akceleratorów – np. **500 Startups**, **Y Combinator**, czy **Techstars** – z programów akceleracji stworzyły biznes sam w sobie, który już dzisiaj jest hybrydą pomiędzy laboratorium innowacji i funduszem VC.

ORGANIZACJE CZĘSTO TRAKTUJĄ AKCELERATORY JAKO PRZEDSIĘWZIĘCIA PRÓBNE, KTÓRYCH CELEM JEST WYPRÓBOWANIE STARTUPU PRZED PODJĘCIEM OSTATECZNEJ DECYZJI O ZAINWESTOWANIU W JEGO DZIAŁANIA ŚRODKÓW Z FUNDUSZU CVC.

Ponad połowa z obecnie funkcjonujących akceleratorów w Europie jest stworzona przez wielkie korporacje lub na ich zlecenie. Trend ten, połączony z dojrzywaniem organizacji w modelu otwartych innowacji, jest coraz bardziej widoczny także na rynku polskim.

LABORATORIA B+R W XX I XXI WIEKU

PHILIPS DESIGN

W 1925 roku młody architekt Louis Kalff dostrzegł możliwość skuteczniejszej promocji swojej firmy **Philips** design w postaci ujednolicenia jej marki. Kalff zaprojektował logo firmy, szatę graficzną oraz materiały użyte w pierwszych reklamach. Na początku lat 50-tych, po wypuszczeniu na rynek kluczowych dla **Philips** produktów (radioodbiorniki, telewizory czy golarki), firma postanowiła wydzielić osobną grupę odpowiedzialną tylko za design marki. Rezultatem tego posunięcia był szereg sukcesów firmy odniesionych w latach 80-tych.

LOCKHEED MARTIN SKUNK WORKS

Skunk Works® stanowi oficjalną nazwę/pseudonim Zaawansowanych Programów Rozwojowych (ang. *Advanced Development Programs*) koncernu **Lockheed Martin**. Zespół powstał w 1943 roku, jako odpowiedź na zagrożenie militarne ze strony niemieckich odrzutowców i wiążące się z nimi obawy armii USA. Działa wewnątrz koncernu **Lockheed Martin**, posiada jednak dużą autonomię z uwagi na pracę nad tajnymi projektami. Zleceniodawcami są najczęściej jednostki wojskowe i organizacje państwowe. Szacuje się, że zespół składa się z ponad 3700 najlepszych inżynierów i naukowców.

AMAZON LAB 126

W 2004 roku zespół firmy **Amazon** postanowił poprawić jakość czytania książek i zwiększyć liczbę aktywnych czytelników. W tym celu Gregg Zehr zebrał małą grupę inżynierów i zaczął z nimi pracować w jednostce nazwanej **Lab126**. Mimo licznych trudności, po trzech latach badań, zespół mógł pochwalić się pierwszym czytnikiem e-booków (Kindle) oraz bazą ponad 90 000 dedykowanych e-booków. Oprócz rozwijania technologii związanej z ulepszaniem Kindle'a, zespół opracował m.in. przystawkę telewizyjną Fire TV czy cieszące się dużym uznaniem urządzenie reagujące na komendy głosowe – Amazon Echo. **Lab126** stanowi spółkę zależną firmy Amazon.com.

1925

1943

1969

2004

2010

NOKIA BELL LABS

Korzenie **Nokia Bell Labs** sięgają początków rozwoju krajowej sieci telefonicznej w USA, kiedy inżynierowie zmagali się z licznymi problemami infrastrukturalno-technicznymi. W 1925 roku z działu firmy **AT&T** oraz **Western Electric Research Laboratories** wydzielono oddzielną jednostkę. W ramach jej prac wynaleziono m.in. tranzystor, radioastronomię, system operacyjny Unix oraz języki programowania C i C++. W 2016 roku **Nokia FutureWorks** połączyła się z **Bell Laboratories** tworząc **Nokia Bell Labs**. Obecnie prace skupiają się głównie nad innowacjami w przesyłaniu danych i sieciach komputerowych oraz rozwiązaniami dla sieci 5G. Firma pracuje także nad usprawnieniem funkcjonowania protokołu internetowego (IP).

XEROX PARC

W 1969 roku Jack Goldman, główny naukowiec w firmie **Xerox**, przedstawił autorską propozycję utworzenia zaawansowanego laboratorium naukowego w ramach spółki. Ośrodek pręźnie rozwijał się od początku lat 70. do połowy lat 80. Do jego najważniejszych osiągnięć należą: opracowanie graficznego interfejsu użytkownika obsługiwanej myszką wraz z oknami i ikonami (GUI), stworzenie drukarki laserowej oraz lokalnej sieci komputerowej LAN Ethernet. Obecnie **PARC** skupia swoją działalność na rozwijaniu sieci internetowej CCN, elastycznych obwodach drukowanych, rozwiązaniach optoelektronicznych i optycznych oraz czystych technologiach energetycznych. Naukowcy z jednostki badają także interakcje pomiędzy człowiekiem a komputerem. **PARC** jest obecnie spółką celową **Xerox**.

GOOGLE X LABS

X to częściowo tajna jednostka badawczo-rozwojowa założona przez firmę **Google** w 2010 roku. Obecnie jest spółką zależną firmy **Alphabet Inc.**, której dyrektorem generalnym jest Astro Teller, nazywany również „Captain of Moonshots”. Pierwszym projektem, nad którym pracowano w **X** był autonomiczny samochód, którego system przetestowano w marcu 2016 roku. Naukowcy pracują także nad projektem Loon, którego celem jest umieszczenie w stratosferze balonów mających dostarczać bezprzewodowy internet 4G-LTE. Wśród pozostałych projektów realizowanych w zespole można znaleźć także Google Glass, czyli okulary o rozszerzonej rzeczywistości, które docelowo mają posiadać funkcje standardowego smartfonu. W 2015 roku **X** przejęło 14 firm, w tym **Boston Dynamics** i **Redwood Robotics**.

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE PwC I FISH LADDER

PRZEMYSŁY KREATYWNE

ZARÓWNO „KOMPETENCJE KREATYWNE” JAK I „PRZEMYSŁY KREATYWNE” TO POJĘCIA SZEROKIE I WCIAŻ REDEFINIOWANE.

Jeszcze zanim hasło „innovacyjność” zaczęło być powszechnie używane przez przedstawicieli administracji państwowej i świata biznesu, sektory gospodarki charakteryzujące się szybkim tempem rozwoju i interdyscyplinarnymi rozwiązaniami definiowano jako „gospodarkę opartą na wiedzy”.

Do tej kategorii zaliczano wszystkie branże, które nie były jeszcze na tyle dojrzałe i rozwinięte, by pełnoprawnie zaistnieć w państwowych systemach sprawozdawczych, ale miały już dostrzegalny udział w PKB.

W NIEDALEKIEJ PRZESZŁOŚCI NIE BYŁO FIRM Z SEKTORA ANIMACJI KOMPUTEROWEJ, KOMUNIKACJI SATELITARNEJ, GIER MOBILNYCH CZY WIRTUALNEJ RZECZYWISTOŚCI – BRANŻE TE JESZCZE NIE ISTNIAŁY.

Na pograniczu nowych dyscyplin często najpierw pojawia się produkt, usługa, rozwiązanie, a dopiero później paradygmat językowo-kulturowy, który trafnie je opisuje. Dopiero w kolejnym kroku dane zjawisko zostaje docenione w szerszym gospodarczym krajobrazie i uznane przez państwową sprawozdawczość.

Do kategorii przemysłów kreatywnych zalicza się dzisiaj m.in.:

- studia wzornictwa przemysłowego;
- instytucje kultury (muzea, teatry, rynek sztuki)
- agencje reklamowe i marketingowe;
- studia produkcji gier;
- studia i agencje filmowe;
- studia animacji i efektów wizualnych (VFX);
- studia mody i tzw. *fashion-labels*;
- studia architektoniczne;
- wydawnictwa medialne i telewizję;
- przedsiębiorstwa rozrywkowe.

Jest to jednak lista niepełna i przedstawiająca jedynie niewielką część zagadnień, którymi zajmują się przemysły kreatywne. Przykłady innych to:

- wykorzystanie i komunikacja prac na wielkich zbiorach danych (sztuczna inteligencja, nauczanie maszynowe, big data, wizualizacje) dla różnych sektorów – kosmicznego, medycznego czy *smart cities*;
- nowe formaty konsumpcji i dystrybucji treści na platformach wirtualnej / rozszerzonej rzeczywistości;
- wykorzystanie silników czasu rzeczywistego (*real-time*) do generowania treści wizualnych „w skali”;
- projektowanie nowych generacji urządzeń kontrolnych i sterujących.

Przemysły kreatywne odpowiadają za tworzenie nowych rynków, zarówno w oparciu o istniejący dorobek nauki, technologii i designu, jak i dopiero kształtujące się dziedziny.

PRZEMYSŁY KREATYWNE NIE SĄ TYLKO KATEGORIĄ SAMĄ W SOBIE (CZY SAMĄ DLA SIEBIE), ALE ZNAJDUJĄ ZASTOSOWANIE WE WSZYSTKICH SEKTORACH GOSPODARKI I MOGĄ WSPOMAGAĆ ICH ROZWÓJ.

Nowe wyzwania są na tyle kompleksowe i złożone, że nie da się ich podejmować ograniczając się do obszarów zarysowanych przez wyłącznie jeden sektor gospodarki czy dziedzinę nauki.

Firmy funkcjonujące w branży kreatywnej wykształciły interdyscyplinarne kompetencje do realizacji zadań, czerpiąc z szerokiego spektrum profesji i doświadczeń – w tym:

- twórców;
- projektantów;
- przedsiębiorców;
- naukowców;
- inżynierów / technologów;
- menadżerów produktu.

Na potrzeby polskich realiów powstała wyróżniająca ten obszar klasyfikacja.

KRAJOWE INTELIGENTNE SPECJALIZACJE (KIS 19) – INTELIGENTNE TECHNOLOGIE KREACYJNE

WZORNICTWO / DESIGN

- projektowanie produktów, usług, komunikacji wizualnej oraz doświadczeń
- tworzenie narzędzi technologicznych, wspierających wzornicze procesy projektowe
- kreowanie nowych potrzeb konsumenckich i społecznych
- tworzenie narzędzi służących do testowania koncepcji i prototypów

GRY

- projektowanie i wzornictwo w zakresie gier wideo
- tworzenie nowych platform, silników oraz technologii przetwarzania
- stosowanie i rozwój sztucznej inteligencji
- wykorzystanie narzędzi i mechanizmów interakcji
- cyfrowa dystrybucja i wieloosobowe rozgrywki online
- rozwój narzędzi i wiedzy wspierającej proces wytwórczy gier

MULTIMEDIA

- wsparcie i optymalizacja procesów
- kształtowanie rynku twórców i konsumentów
- poszerzanie wiedzy i narzędzi wspierających wytwarzanie i rewitalizację mediów
- dystrybucja i zarządzanie treściami
- archiwizacja i inteligentny dostęp do treści

To zawarta w ramach Krajowych Inteligentnych Specjalizacji (KIS) grupa „Inteligentne technologie kreatywne” klasyfikująca interdyscyplinarne projekty, które łączą w sobie kreację z technologiami, designem oraz nowymi modelami biznesowymi. Te kategorie opierają się na nowatorskim podejściu do procesu projektowania koncepcji, produktów, usług i modeli biznesowych, które zakłada innowacyjne wykorzystanie technologii cyfrowych oraz analogowych.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, które rozwijają się w oparciu o kompetencje kreatywne i technologie, w najbardziej elastyczny sposób są w stanie połączyć innowacyjne rozwiązania. Wykorzystują one przy tym pomysły oraz talenty napędzające daną branżę. Stają się tym samym „oknem na przyszłość”, szczególnie atrakcyjnym dla organizacji o większej skali działalności.

Zjawisko to można zaobserwować m.in. przyglądając się, jak w ostatnich latach czołowe firmy z branży technologicznej i przemysłowej, rozwijały swoje kompetencje kreatywne.

„Kompetencje przemysłów kreatywnych z sukcesem przenikają do firm z innych sektorów gospodarki. W najbardziej dojrzałych organizacjach pozyskiwane są one z rynku m.in. przy wykorzystaniu narzędzi otwartej innowacji, np. wehikułów inwestycyjnych czy laboratoriów B+R tworzonych w strategicznych partnerstwach.”

Jan Pomierny

ASSOCIATE STUDIO DIRECTOR, FISH LADDER / PLATIGE IMAGE

KOMPETENCJE SEKTORÓW KREATYWNYCH



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE FISH LADDER

**PRZEMYSŁY
KREATYWNE
ZNAJDUJĄ SIĘ DZISIAJ
W BIZNESOWEJ
I TECHNOLOGICZNEJ
AWANGARDZIE.**

ICH NARZĘDZIA SĄ
WYKORZYSTYWANE
PRZEZ NAJWIĘKSZE
FIRMY I INWESTORÓW DO
BUDOWANIA NOWYCH
KOMPETENCJI I EKSPANSJI
RYNKOWEJ.

MODELE B+R W PRAKTYCE

KORPORACYJNE LABORATORIA R&D

- Microsoft Research Lab (Stany Zjednoczone / Wielka Brytania)
- Industrial Light & Magic Experience Lab (Stany Zjednoczone)
- Lufthansa Innovation Hub (Niemcy)
- New York Times Story[X] (Stany Zjednoczone)
- Nike Innovation Kitchen (Stany Zjednoczone)
- Thomson Reuters Labs (świat)
- Tesco Labs (Wielka Brytania)
- Allior Innovation Lab (Polska)
- Uber Advanced Technologies Group (Stany Zjednoczone)
- Yandex Labs (Rosja)

AKCELERATORY I PROGRAMY INKUBACYJNE

- Techstars (USA / Wielka Brytania)
- R/GA Acceleration Programmes (Stany Zjednoczone)
- Copenhagen Institute For Interaction Design Nest (Dania)
- Dubai Future Accelerators (ZEA)
- Barclays Accelerator (Stany Zjednoczone / Wielka Brytania)
- Axel Springer Plug and Play (Niemcy)
- PWC Startup Collider (Polska / CEE)
- T-Mobile hum:raum (Niemcy / Polska / Izrael)

MEDIALABY

- MIT Medialab (Stany Zjednoczone)
- CERN Medialab (Szwajcaria)
- NYC Media Lab (Stany Zjednoczone)
- NiemanLab (Stany Zjednoczone)
- Framestore Labs (Wielka Brytania)
- MediaLAB Amsterdam (Holandia)
- Fabrica (Włochy)
- FutureEverything (Wielka Brytania)
- Strelka Institute (Rosja)
- MediaLab Katowice (Polska)

LABORATORIA W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

- MindLab: (Dania)
- Dubai Future Foundation (ZEA)
- Helsinki Design Lab (Finlandia)
- GOVLAB (Stany Zjednoczone)
- Boston Office of New Urban Mechanics (Stany Zjednoczone)
- Laboratorio para la Ciudad (Meksyk)
- Policy Lab (Wielka Brytania)
- Behavioural Insights Team (Wielka Brytania)
- Catapult Centers (Wielka Brytania)

PROGRAMY VENTURES

- frogVentures (Stany Zjednoczone)
- R/GA Ventures (Stany Zjednoczone)
- Google Ventures (Stany Zjednoczone / Wielka Brytania)
- Intel Capital (świat)
- Bloomberg Beta (Stany Zjednoczone)
- UNICEF Ventures (Stany Zjednoczone)
- Citi Ventures (Stany Zjednoczone / Europa)
- American Express Ventures (USA)
- Asseco Corporate Ventures (Polska)
- TVN Ventures (Polska)

PROGRAMY ARTS & DESIGN RESIDENCY

- Adobe Creative Residency (Stany Zjednoczone)
- Airbnb-Samara (USA / Japonia)
- arts&science @ European Space Agency (Holandia)
- Autodesk Pier 9 – Artists in Residence (USA)
- Facebook Artist-in-Residence (Stany Zjednoczone)
- Civic Design Residency – Helsinki (Finlandia)
- Boston AIR – Artists in Residence (Boston)
- Google Creative Lab (Stany Zjednoczone / Wielka Brytania)

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE FISH LADDER

ORGANIZACJE INWESTUJĄCE W KOMPETENCJE KREATYWNE

2004 FLEXTRONICS
— FROGDISEIGN

2010 RESEARCH IN MOTION (RIM)
— TAT

2011 GLOBAL LOGIC
— METHOD

2012 GOOGLE
— MIKE AND MAAIKE

2012 SQUARE
— 80/20

2012 FACEBOOK
— HOT STUDIO

2013 INFOR
— HOOK AND LOOP

2014 OCULUS / FACEBOOK
— CARBON DESIGN

2015 WIPRO
— DESIGNIT

2015 AIRBNB
— LAPKA

2016 KYU COLLEVTIVE
— IDEO

2016 IBM
— RESOURCE/AMMIRATI
— ECX.IO
— APERTO

PROJEKTY MOONSHOT

PROJEKTY MOONSHOT TO POPULARNA NAZWA PRZEDSIĘWZIĘĆ SKRAJNIE AMBITNYCH I WIZJONERSKICH.

Ich nazwa wzięła się z porównania do wysiłku, jakim było pierwsze lądowanie człowieka na Księżycu, ale dziś wykorzystywana jest w szerszym znaczeniu.

W ostatnich latach hasło to zostało rozpowszechnione przez Larrego Page'a, jednego z twórców firmy **Google**, który wprowadził filozofię działania opartą na ambicji i wizjonerstwie w jednym z najbardziej eksperymentalnych i tajemniczych zespołów w ramach firmy – **Google X Labs**.

Projekty z kategorii *moonshot* to jednak nie tylko domena **Google**. Do propagatorów podobnych przedsięwzięć należy również Elon Musk, kalifornijski miliarder i współtwórca m.in. **Tesla Inc.**, **SolarCity**, **SpaceX** czy **Hyperloop**; Jeff Bezos, prezes **Amazona**, inwestor w **Illumina** i **Blue Ocean** oraz internetowi wizjonerzy-filantropi pokroju Billa Gates'a (**Gates Foundation**) czy założyciela Facebooka, Marka Zuckberga (**Chan Zuckerberg Initiative**).

Za każdym z projektów *moonshot* stoi pomysł radykalnie kwestionujący status-quo w danej dziedzinie / na danym rynku (jak np. płatny dostęp do internetu w najuboższych krajach), albo adresujący fundamentalny problem cywilizacyjny (np. całkowite zwalczenie malarii).

PROJEKTY MOONSHOT WYMAGAJĄ PRZYJĘCIA WIELOLETNIEJ PERSPEKTYWY, ODDANIE, GOTOWOŚCI DO PODJĘCIA DUŻEGO RYZYKA ORAZ WIĄŻĄCYCH SIĘ Z TYM OBCIĄŻEŃ FINANSOWYCH.

Projekty *moonshot* to jednak nie tylko domena ekscentrycznych miliarderów i czołowych firm technologicznych. To również obszar, w którym wyzwanie może podjąć państwo, bądź grupa państw i organizacji. Przykładem takiego przedsięwzięcia był program Apollo. Nie inaczej jest w przypadku międzynarodowego akceleratora cząsteczek **CERN**, czy

planowanych dziś misji kosmicznych na Marsa – np. przez Europejską Agencję Kosmiczną czy NASA.

Prace nad tak ambitnymi projektami są obarczone wysokim ryzykiem, ale jednocześnie stanowią platformę do rozwoju jednych z najbardziej przyszłościowych sektorów gospodarki. Mają stąd wiele wspólnego z otwartymi innowacjami i kompetencjami przemysłów kreatywnych i nauki.

Marianna Mazzucato, ekonomistka zajmująca się tematyką narodowych systemów innowacji, w swojej książce pt. „Przedsiębiorcze państwo” (2011) wskazuje kilkanaście takich przykładów. Ryzyko podjęte przez organizacje państwowe, takie jak amerykańska **DARPA**, przyczyniły się do rozwinięcia i skomercjalizowania technologii pozwalających na stworzenie iPhone'a oraz wynikającej z tego dominacji **Apple**.

„W zasadzie każda firma czy gospodarka, jeśli myśli o rozwijaniu przyszłościowych kompetencji, powinna mieć w swoim portfolio projekty o charakterze moonshot. Nie musi to być od razu „misja na Marsa”, jednak stawianie na nowe wyzwania, ambicję, interdyscyplinarność – nawet na poziomie lokalnym – powinno być w DNA tych organizacji.”

Łukasz Alwast

PROJECT LEAD, FISH LADDER / PLATIGE IMAGE

Przedsięwzięcia z kategorii *moonshot* to szczególnie przykład otwartych innowacji.

PROJEKTY MOONSHOT STAWIAJĄ NA NAJBARDZIEJ WYMAGAJĄCY MODEL WSPÓŁ- PRACY OPIERAJĄCY SIĘ NA OSIĄGNIĘCIACH NAUKI, TECHNOLOGII, DESIGNU I KULTURY.

Stawiając sobie cele „wyprzedzające czasy”, stymuluje się jednocześnie rozwój produktów i technologii, w które inwestuje się dzisiaj, aby w przyszłości uzyskać konkurencyjną przewagę.



PRZYKŁADY PROJEKTÓW MOONSHOT

BOZON HIGGSA

CERN

Od kilku dekad było wiadomo, że u podstaw wszystkich zjawisk rządzonych siłami jądrowymi i elektromagnetycznymi leży Model Standardowy oddziaływań fundamentalnych. Istnienie „boskiej cząsteczki” (Bozonu Higgsa) było postulowane przez brytyjskiego fizyka, Petera Higgsa, któremu jednak nigdy nie udało się dowieść swoich tez. Dopiero badania prowadzone w **CERN**, międzynarodowym akceleratorze cząsteczek, pozwoliło je potwierdzić.

HYPERLOOP

ELON MUSK

Hyperloop to projekt nowego środka transportu pasażerskiego, finansowany przez amerykańskiego miliardera, Elona Muska. Zakłada wykorzystanie kapsuł poruszających się w rurach próżniowych do transportowania ludzi i towarów z prędkością zbliżającą się do bariery dźwięku (1200 km/h). Obecnie projekt jest w fazie serii studiów wykonalności. Budowa **Hyperloop** jest obecnie rozpatrywana w Stanach Zjednoczonych, Europie oraz Bliskim Wschodzie.

PROJEKT LOON

GOOGLE

Projekt Loon zakłada rozpowszechnienie dostępu do Internetu za pomocą balonów stratosferycznych, które są w stanie stworzyć napowietrzną sieć o parametrach porównywalnych z sieciami 5G, dostępnymi głównie na obszarach zabudowanych. Sieć balonów ma poruszać się na wysokości od 18 do 25 km. Jego celem jest udostępnienie sieci internetowej czterem miliardom użytkowników, którzy dotychczas nie mogli z niej korzystać.

VIRGIN GALACTIC

VIRGIN

Projekt rozpoczęty przez Richarda Bransona, brytyjskiego miliardera, zakłada obniżenie kosztów turystyki kosmicznej do poziomów dostępnych dla zamożnych turystów. Specjalnie zaprojektowany do tego statek, pozwalający na lot na orbicie okołoziemskiej i doświadczenie stanu nieważkości, operuje, na razie eksperymentalnie, z bazy **Virgin** na pustyni Nevada.

KULTUROTECH

KULTUROTECH TO POJĘCIE WYWODZĄCE SIĘ Z ZAŁOŻENIA, ŻE TECHNOLOGIA I KULTURA SĄ NIEROZERWALNIE ZE SOBĄ ZWIĄZANE I WYWIERAJĄ NA SIEBIE WZAJEMNY WPŁYW.

To kategoria produktów, usług i przeżyć, które powstają w wyniku współdziałania kultury, technologii i nauki. Kultura dyktuje kierunek rozwoju technologii, a technologia otwiera nowe możliwości rozwoju wszelkich innych dziedzin.

Otwarte innowacje są niezbędne dla rozwoju kulturotechu. Wymagają umiejętnego połączenia kreacji z technologiami, nauką i biznesem – co rzadko kiedy jest domeną wyłącznie jednej organizacji.

GLÓWNE ZAŁOŻENIA KULTUROTECHU

I. KULTURA

Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, które cechuje się dużą oryginalnością i niepowtarzalnością (dorobek literacki, historia, bohaterzy, nurty popkulturowe, wyróżniające się wzornictwo, oryginalna myśl naukowa).

II. TECHNOLOGIE

Posługiwanie się nowymi technologiami, jako platformą upowszechnienia lub narzędziem do współtworzenia treści i doświadczeń „w skali”.

III. MODEL BIZNESOWY

Wykorzystanie modelu biznesowego, gwarantującego nie tylko utrzymanie i rozwój przedsięwzięcia, ale również wartość niematerialną o charakterze rozwijającym daną markę, produkt czy postrzeganie państwa, z którego się wywodzi.

IV. SKALA I ZASIĘG

Zaprojektowanie produktów z założenia przeznaczonych na międzynarodowe rynki. Gdy jest to niemożliwe, jak w przypadku usług publicznych przeznaczonych na rynek lokalny, wykorzystanie skali danej instytucji służy wprowadzeniu znaczącej innowacji w jej obszarze oddziaływania.

Najbliższym nam dzisiaj symbolem kulturotechu jest „Wiedźmin 3: Dziki Gon”, który jako marka, symbol, wehikuł

kulturotechu sięgnął daleko poza pierwotne medium. Bestselrowa saga Andrzeja Sapkowskiego, zaadaptowana na potrzeby gier video, stała się jednym z najbardziej rozpoznawalnych produktów współczesnej polskiej kultury, łączącym w sobie dorobek literacki, popkulturę oraz technologię.

Na kulturotech należy jednak patrzeć szerzej.

Za produktami czy usługami, które osiągają międzynarodowy sukces, praktycznie zawsze stoi jakaś historia. Element kultury umożliwia odbiorcom skojarzenie produktu z wartościami, których ten sam w sobie nie posiada.

„Zarówno „Wiedźmin” jak i „Legendy polskie” choć są realizacjami z dziedziny rozrywki, wykorzystują te same mechanizmy, które powinny działać dla innych obszarów życia – edukacji, relacji państwa z obywatelami, czy rozwoju i eksportu polskich produktów. Naszym wspólnym zadaniem powinno być opowiadanie o Polsce w nowoczesnym i kreatywnym opakowaniu.”

Marcin Kobylecki

CHIEF CREATIVE OFFICER, FISH LADDER / PLATIGE IMAGE

Kulturotech to zatem nie tylko produkty oparte na literaturze, grach czy dziedzictwie narodowym.

KULTUROTECH TO PRZEDĘ WSZYSTKIM PRODUKTY I DOŚWIADCZENIA POZYTYWNE ROZWIJAJĄCE NARODOWĄ MARKĘ I JEJ TOŻSAMOŚĆ.

To produkty wynikające z oryginalnego połączenia wyróżniającej się kultury, ale również technologii, nauki i designu. Kulturotech można również wykorzystywać jako element narracji gospodarczej (przy projektach sektora publicznego i prywatnego), pozytywnie wpływając na potencjał eksportowy państwa – zarówno kulturowy, jak i gospodarczy.



PRZYKŁADY KULTUROTECHU

TESLA

TESLA MOTORS

Elektryczne pojazdy uznawane za jedne z najbardziej ekologicznych na świecie. Towarzyszy im wyróżniający model biznesowy oraz narracja marketingowa. **Tesla** nie prowadzi salonów, wszystkie zamówienia oraz aktualizacje oprogramowania realizowane są online. Samochody jednocześnie wykorzystują oraz współtworzą romantyczny mit Elona Muska: wynalazcy sprzedającego wizję świata opartego na odnawialnych źródłach energii i technologiach.

POKEMON-GO

NIANTIC

Gra mobilna wykorzystująca elementy geolokalizacji i *augmented reality*, oparta na świecie japońskiej mangi **Pokemon**. Tytuł stał się światowym fenomenem w ciągu zaledwie pół roku osiągając liczbę ponad 650 milionów pobrań. Sukces nie byłby jednak możliwy gdyby nie kulturowy potencjał marki **Pokemon**, wcześniejsze doświadczenia firmy **Niantic** oraz skala platformy Android. Połączenie kultury i technologii pozwoliło na stworzenie tego fenomenu.

POLSKIE SCI-FI

S. LEM & J. DUKAJ

Stanisław Lem i Jacek Dukaj są dziś jednymi z najbardziej rozpoznawalnych autorów polskiej literatury science-fiction. Powieść *Solaris* została dwukrotnie przeniesiona na duże ekrany. Krótkie opowiadanie Jacka Dukaja *Katedra* stało się dla Tomka Bagińskiego inspiracją dla stworzenia krótkometrażowej animacji, która zdobyła nominację do Oscara. *Starość Aksolotta* to z kolei pierwsze opowiadanie, które wydane zostało w formie nowatorskiego e-booka.

MUZEUM JUTRA

RIO DE JANEIRO

Museu do Amanhã (Muzeum Jutra) należy do nowej generacji muzeów nauki i techniki podejmujących zagadnienia rozwoju społecznego. Ekspozycja w zaprojektowanym przez słynnego hiszpańskiego architekta Santiago Calatravę muzeum skupia się na przedstawieniu tematów nie tylko bliskich brazylijskiemu społeczeństwu, ale i uniwersalnych w skali całego świata: ekologii, zrównoważonej urbanizacji, bioróżnorodności czy odnawialnym źródłom energii.

02

**STUDIA
PRZYPADKÓW
ŚWIAT**



ŹRÓDŁO: www.frogdesign.com/work/lqd-palo

FROG LABS / VENTURES

STUDIO PROJEKTOWE / NOWY JORK – ŚWIAT

www.frogdesign.com

FROGDESIGN™

frogdesign jest studiem wzornictwa przemysłowego oferującym również usługi w zakresie doradztwa strategicznego i rozwoju produktów.

Założona przez Hartmuta Esslingera w Niemczech w 1969 roku firma, znana wówczas jako **Esslinger design**, zajmowała się na początku wyłącznie wzornictwem przemysłowym. Po udanej współpracy z SONY, której efektem było zaprojektowanie m.in. kultowego Walkmana, potencjał studia dostrzegł Steve Jobs.

W 1984 roku zespół i siedzibę firmy przeniesiono do Kalifornii, jednocześnie zmieniając nazwę na **frogdesign**. W tym

samym roku firma odniosła pierwszy duży sukces, projektując komputer **Apple IIc**.

W połowie lat 90-tych, w pierwszym okresie funkcjonowania Internetu, **frogdesign** jako jedna z pionierskich firm zaczęła budować swoje kompetencje w zakresie projektowania interfejsów na potrzeby produktów internetowych.

Dzisiaj **frogdesign** nadal zajmuje się adaptacją i rozwojem nowych technologii. Jej ostatnie projekty dotyczą platform *mixed-* i *virtual-* reality oraz tzw. Internetu Rzeczy (ang. *Internet of Things* – IoT).



▲ **KIDAPTIVE** jest produktem monitorującym postęp edukacyjny dzieci w wieku szkolnym, zaprojektowanym wspólnie przez **frog** i **Learner Mosaic**. Dziś, osobna spółka wyinkubowana z portfolio frog ventures.

ŹRÓDŁO: www.frogdesign.com/portfolio/kidaptive-learner-mosaic.html

Aktualnie głównym obszarem działalności firmy jest doradztwo strategiczne (wykorzystujące metod pracy z sektora wzornictwa przemysłowego i designu) oraz rozwój nowych przedsięwzięć biznesowych.

W ramach rozwoju nowych przedsięwzięć **frog** realizuje cztery autorskie programy, które pozwalają:

- prowadzić wewnętrzne prace badawcze nad nowymi produktami, usługami i technologiami (**frogLab™**);
- pomagać zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorcom/startupom w rozwoju produktu (**frogVentures™**);
- usprawniać wewnętrzne modele i procesy pracy w firmie (**frogCamp™**);
- rozwijać innowacje poprawiające poziom życia w krajach rozwijających się (**frogImpact™**).

W naszym opracowaniu postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej dwóm modelom – **frogLabs** oraz **frogVentures**.

FROGLABS™

frogLabs jest „wehikułem” organizacyjnym, który umożliwia prowadzenie wewnętrznych prac badawczych, polegających głównie na eksperymentalnych formach badań oraz prototypowania. Projekty są prowadzone w oparciu o metodologię *user-centered design* (UCD), ze szczególnym naciskiem na projektowanie z uwzględnieniem realiów rynkowych.

Ważnym elementem prac **frogLabs** jest systematyczna analiza trendów, zjawisk i procesów, które następnie w formie prototypów są badane w środowisku kontrolowanym. Prace w laboratorium polegają głównie na projektowaniu eksperymentów, weryfikacji pierwszych hipotez oraz dalszej iteracji. Każde z tych działań powinno docelowo znaleźć swoje zastosowanie w realnym środowisku.

Częścią tego procesu jest etap tworzenia tzw. *proof of concept* – początkowa, ale równocześnie jedna z kluczowych faz poprzedzających powstanie prototypu. Z kolei ostatnim etapem jest stworzenie wersji demonstracyjnej rozwiązania, która pozwala w sposób empiryczny przedstawić proponowaną koncepcję i jej założenia.

We **frogLabs** powstały już setki prototypów, zarówno na potrzeby wewnętrzne, jak i projektów realizowanych na zamówienie klientów zewnętrznych.

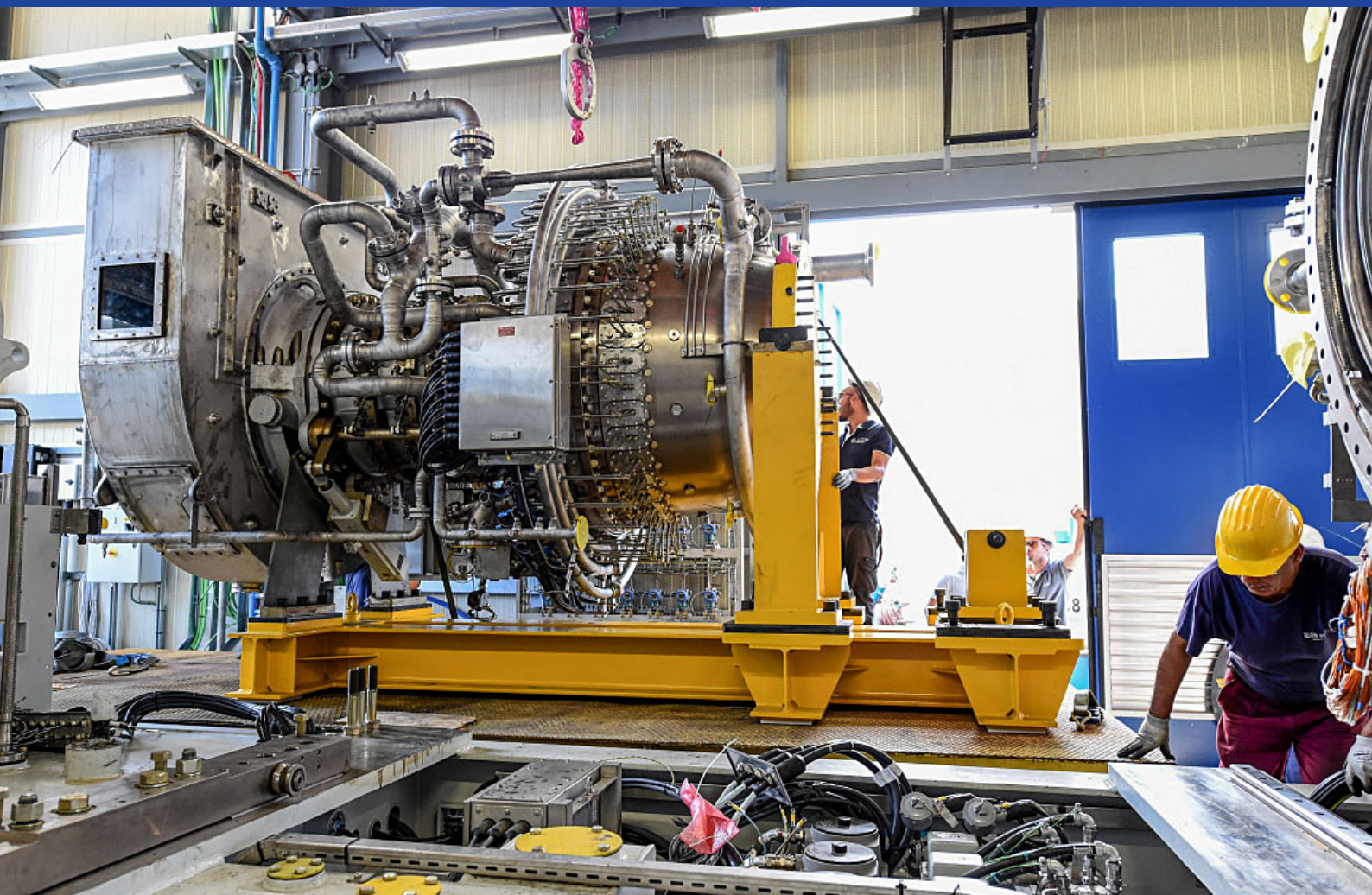
Jednym z takich projektów był **Yibu** – narzędzie edukacyjne skierowane do dzieci, pozwalające dowiedzieć się więcej o otaczającym je świecie. Produkt składa się z pięciu małych, drewnianych zabawek, w których ukryte są sensory. Obok **Kidaptive**, aplikacji pozwalającej rodzicom monitorować postępy edukacyjne dzieci w wieku przedszkolnym, jest to jeden z kilku produktów edukacyjnych, rozwiniętych w ramach procesów B+R **frogdesign**.

Od początku zaangażowanie zespołu **frogLabs** polegało na przeprowadzaniu serii eksperymentów z różnymi formami czujników, których zadaniem było wpływanie na rozwój postaci oraz generowaną przez nią historię. Podczas prac nad projektem testom poddano również samą nazwę marki, kształt, kolor oraz wykonanie zabawki. Wszystko to zrobiono w celu zminimalizowania ryzyka biznesowego i osiągnięcia jak najlepszych wyników komercyjnych.

Co ważne, **frogLabs** nie ma jednego, stałego zespołu pracującego nad wszystkimi projektami. Jest on powoływany na zasadzie projektowej, w oparciu o matrycowy model zarządzania zasobami firmy.

Zespół **frogdesign** pracował razem z **GE** oraz **TransCanada** nad poprawą procesu projektowania nowych turbin gazowych – finalnie skracając ten proces z 5-6 lat do 30 miesięcy.

ŹRÓDŁO: www.frogdesign.com/work/ge-oil-gas.html



frogVentures jest wewnętrznym zespołem przedsiębiorców-designerów, który wspiera zewnętrzne firmy w rozwijaniu ich produktu bądź konceptu biznesowego.

Wykorzystując *Venture Design*, autorską metodologię strategii rozwoju produktu, **frog** pomaga w procesie inkubacji w postaci kapitału ludzkiego, sieci kontaktów oraz specjalistycznych szkoleń. Zapewnia wsparcie przedsiębiorcy i jego zespołowi, począwszy od etapu koncepcji aż do powstania prototypu czy też wersji demonstracyjnej produktu. Dodatkowo, spółki portfelowe w ramach **frogVentures** mają również wypracowaną strategię i biznesplan, pozwalający w łatwiejszy sposób pozyskać zewnętrznych inwestorów finansowych.

Na wczesnym etapie, zespół prowadzi prace dotyczące powstania przedsięwzięcia, np. zapewniając wsparcie w planowaniu strategii biznesowej. Następnie pomaga wdrożyć ją w proces budowy marki, produktu lub usługi i wprowadzić na rynek. Na późniejszym etapie rozwoju, zespół **frog** wspiera startupy w procesie wprowadzenia na rynek nowych linii produktowych lub / i rozwoju niezbędnych kompetencji dla skalowania firmy

Jednym z przykładów przedsięwzięć, które przeszły przez taki proces jest **Voyomotive**.

Voyomotive to produkt pozwalający użytkownikowi na zdalne zarządzanie samochodem z poziomu aplikacji. System uwzględnia szereg dobrze znanych funkcjonalności, takich jak otwieranie / zamykanie samochodu czy analiza efektywności wykorzystania paliwa oraz nowe, np. wykrywanie usterek i wysyłanie powiadomień do innych uczestników ruchu drogowego.

Twórcy **Voyomotive** zaczęli swoją współpracę z **frogVentures** w kwietniu 2015 roku. Głównym celem wejścia startupu do programu **Ventures** było wykorzystanie wartości wynikającej ze współpracy między zespołami, która opiera się na wspólnym zaplanowaniu strategii produktu, identyfikacji marki oraz designu produktu. Zespół **Ventures** w sześć tygodni zidentyfikował grupę pierwszych klientów startupu tzw. *early adopters* oraz entuzjastów motoryzacji, projektując doświadczenie dopasowane do ich potrzeb.

Dzięki tej pracy, jeszcze w październiku 2015 roku ruszyła kampania produktu na platformie **Kickstarter**, która w niecałe trzy dni osiągnęła docelową pulę wyznaczonego celu *crowdfunding*.

AIRWAVE jest eksperymentalnym prototypem maski przeciwmogowej łączącej funkcje ochronne z elementami wirtualnej rzeczywistości (VR).

ŹRÓDŁO: www.frogdesign.com/portfolio/frog-virtual-reality-mask.html





▲ **VOYOMOTIVE** jest aplikacją pozwalającą na zdalne zarządzanie i diagnostykę samochodu na zasadzie *plug & play*.

ŹRÓDŁO: www.frogdesign.com/work/voyomotive.html

Oprócz wprowadzania przedsiębiorcy w świat projektów i sieci kontaktów **frog**, **frogVentures** oferuje również inkubowanym firmom dostęp do ekspertyz, odpowiednich rozwiązań technologicznych oraz promocję. Dzięki temu model inwestycyjny **Ventures** nie musi być oparty na kapitale finansowym, ale na zasobach intelektualnych firmy. To właśnie dostęp do tych zasobów gwarantuje zainteresowanie startupów programem

Platforma **frogVentures** przeznaczona jest głównie dla przedsiębiorców – klientów zewnętrznych, ale w kilku przypadkach wspierała także wewnętrzne projekty firmy (np. rozwijane w **frogLabs**).

PODSUMOWANIE

Zarówno **frogLabs**, jak i **frogVentures** są narzędziami wpisującymi się w modele otwartych innowacji.

Oba programy zapewniają stały napływ nowych rozwiązań do firmy. **frogVentures** przyczynia się do wprowadzania do firmy gotowych rozwiązań we współpracy z przedsiębiorcami, którzy

chcą je rozwijać. Natomiast **frogLabs** stanowi wewnętrzną platformę eksperymentowania i budowania prototypów. Jednocześnie **frogLabs** jest nie tylko zespołem, ale również przestrzenią do bezpiecznego weryfikowania pomysłów w oparciu o sprawdzone narzędzia rozwoju innowacji.

Taki podział funkcji gwarantuje zdywersyfikowane i aktywne podejście do rozwoju nowych pomysłów.

Zanim jednak we **frog** nastąpiła instytucjonalizacja funkcji innowacji i rozwoju nowych przedsięwzięć w postaci laboratorium i zespołu **Ventures**, odpowiednie kompetencje zostały zbudowane na płaszczyźnie dotychczasowych projektów firmy – doradztwie strategicznym oraz wzornictwie przemysłowym.

Dziś, dzięki obecności tych dwóch funkcji, firma posiada platformę pozwalającą na systematyczne badanie oraz rozwój nowych przedsięwzięć zarówno wewnątrz firmy, jak i na rynku.

ETHAN IMBODEN

HEAD OF VENTURE DESIGN FROG DESIGN

ETHAN IMBODEN DOŁĄCZYŁ DO **FROGDESIGN** W 2014 ROKU JAKO WICEPREZES ODPOWIEDZIALNY ZA *VENTURE DESIGN*. WCZEŚNIEJ BYŁ PRZEDSIĘBIORCĄ, ZAŁOŻYCIELEM **JIMMYJANE** ORAZ WIELOLETNIM LIDERM ZESPOŁÓW DESIGNU. PRACOWAŁ JAKO INŻYNIER, SPECJALIZUJĄC SIĘ W ROZWOJU MASZYN DO SEKWENCJONOWANIA DNA ORAZ URZĄDZEŃ WYKORZYSTYWANYCH W *HUMAN GENOME PROJECT* W **LABORATORIUM LAWRENCE BERKELEY**. UZYSKAŁ TYTUŁ INŻYNIERA NA **JOHN HOPKINS UNIVERSITY** ORAZ MAGISTRA WZORNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W **PRATT INSTITUTE**.

Jaka jest geneza frogVentures w ramach frog?

frog w swojej 48-letniej historii zawsze pracował z przedsiębiorcami, pomagając im rozwijać już dojrzałe biznesy czy też nowe przedsięwzięcia, startupy. Te doświadczenia kształtowały zarówno firmy, z którymi współpracowaliśmy, jak i nas samych. Jednak jako firma z rynku „premium”, często jesteśmy niedostępni finansowo dla zespołów w początkowej fazie rozwoju. Dlatego stworzyliśmy **frogVentures**, „wehikuł” inwestycyjny, dzięki któremu możemy oferować nasze usługi zespołom o właśnie takim profilu.

Jaki jest Wasz model współpracy i inwestycji?

W firmy, z którymi współpracujemy, inwestujemy nasze usługi i ekspertyzę, ale nie pieniądze. Po wstępnej ocenie projektu, zazwyczaj decydujemy się na zmianę charakteru części naszego honorarium na inną formę odłożoną w czasie. Zazwyczaj są to udziały. Pozostałe wynagrodzenie jest rozliczane przez firmę w sposób tradycyjny – gotówką. To dla nas bardzo ważne. Zaangażowanie finansowe przedsiębiorcy gwarantuje, że jest on wystarczająco mocno zmotywowany i zdeterminowany do rozwoju projektu.

frogVentures jest elementem większego ekosystemu w ramach **frog**. Wykorzystujemy te same założenia i metody pracy do uruchamiania nowych przedsięwzięć dla młodych firm, jak i korporacji z listy *Fortune 50*. Oczywiście w przypadku multimilionowych korporacji potrzeba inwestowania z naszej strony jest mniejsza. Nie zmienia to jednak faktu, że wiele firm z uwagą przygląda się realizowanemu przez nas modelowi współdzielenia ryzyka biznesowego i kompensacji.

Kto działa w zespole Ventures?

Zespół jest złożony głównie z projektantów, strategów oraz analityków biznesowych, spośród których wielu ma wcześniejsze doświadczenia związane z biznesem. Te osoby rozpoczynają współpracę ze stałym zespołem *Venture Design* i działają z nim przez okres około 6 miesięcy, po którym wracają do swoich macierzystych zespołów, wzbogaceni o nowe umiejętności i doświadczenia. Członkowie podstawowego zespołu *Venture Design* tworzą w ramach frog „wewnętrzną sieć” przedsiębiorców-ekspertów, co wspiera pozostałe studia w realizacji ich projektów oraz budowaniu relacji ze środowiskami startupowymi na całym świecie.

Warto podkreślić, że projekty w ramach grupy *Venture Design* realizowane są przez te same zespoły i ludzi, którzy są zaangażowani w pozostałe projekty frog. W ten sposób rozwijamy również naszych pracowników i ich kompetencje. Projektanci z doświadczeniem przedsiębiorcy są nieocenieni, a przy okazji sami stają się jeszcze lepszymi projektantami.

Jak zmieniło się Ventures od momentu powstania?

Sama idea – czyli oryginalna wartość, która wynika z wykorzystania wzornictwa przemysłowego oraz kompetencji kreatywnych do rozwijania współpracy młodych firm z dojrzałymi organizacjami – nie uległa zmianie. Natomiast proces zrozumienia, jak te mechanizmy powinny najlepiej funkcjonować w praktyce, to ciągła praca. Naszym mottem jest „postęp zamiast procesu” – a rezultat wynika z okoliczności, które są w zasadzie zawsze unikalne.

Czym frogVentures różni się od frogLabs i jak można opisać relacje pomiędzy tymi dwoma podmiotami a firmą-matką?

Ani *Ventures*, ani *Labs* nie są oddzielnymi bytami od **frog**. Pracują w nich stali pracownicy firmy. **frogLabs** zostało stworzone, żeby sformalizować strukturę naszych wewnętrznych projektów rozwojowych i rozwijać przedsięwzięcia, które nie są jeszcze realizowane na zewnątrz naszej firmą. To również sposób na wykorzystanie wolnych zasobów naszych pracowników, mniej zajętych pomiędzy projektami.

frogVentures z kolei nie skupia się na projektach wewnętrznych, ale na koncepcjach przedsiębiorców, którzy do nas przychodzą i chcą je z nami rozwijać. Czasem zdarza się, że te koncepcje przesuwają się z *Labs* do *Ventures*. Tak się stało na przykład z naszym projektem LQD WiFi – specjalnym hubem zaprojektowanym na potrzeby przetargu publicznego w Nowym Jorku, a niedawno odsprzedanym grupie **Verizon**.

Jak definiujecie sukces?

Tak jak inni inwestorzy, zwracamy dużą uwagę na finansowy zwrot z inwestycji. Ale nie jest to dla nas jedyne i podstawowe kryterium sukcesu. Bardzo ważne jest, jak nasze zaangażowanie w te projekty, rozwija nasze własne kompetencje – zarówno firmy, jak i jej pracowników, a także, czy pozwala nam lepiej zrozumieć świat, w którym żyjemy i pracujemy.

New Tech. New Hardware. New Manufacturing. New York City.

NEWLAB

ŹRÓDŁO: www.newlab.com

NEW LAB

CENTRUM INNOWACJI / NOWY JORK

www.newlab.com

New Lab jest prywatnym inkubatorem rozwoju firm z obszaru zaawansowanych technologii i *hardwaru*. Jego siedziba znajduje się na terenie starych stoczni w sercu Nowego Jorku.

Celem **New Lab** jest skupienie w jednej przestrzeni projektantów, przedsiębiorców, korporacje i instytucje nauki – wszystkich, którzy w swoich działaniach skupiają się na technologiach „nowej generacji”, wzornictwie przemysłowym oraz robotyce.

Protoplastą **New Lab** było stowarzyszenie **The Beta Space**, utworzone w 2013 roku przez Davida Belta (przedsiębiorcę z branży nieruchomości) oraz Scotta Cohena (przedsiębiorcę-artystę).

The Beta Space było „prototypem” modelu inkubatora – specjalnej przestrzeni dla społeczności ludzi pracujących w podobnych obszarach. Jego powstanie zweryfikowało wstępne założenia dotyczące planowanej inwestycji. W czasie dwuletnich prac przygotowawczych nawiązano współpracę z kilkoma wybranymi firmami, a następnie zaoferowano im przestrzeń sąsiadującą z siedzibą **New Lab**.

W tym okresie, część z firm, które uczestniczyły w programie, zdołało pozyskać inwestycje na sumę ponad 120 milionów dolarów. Zdecydowały się one na przeniesienie do **New Lab**, lub opuszczenie inkubatora, już jako skalujące biznesy.



ŹRÓDŁO: www.newlab.com/company-profile/graph-commons

W wyniku tych działań powstała imponująca przestrzeń o powierzchni niemal 8 tysięcy metrów kwadratowych, na której znajdują się biura, laboratoria, miejsca organizacji imprez i konferencji oraz inne obiekty o charakterze przemysłowym. W tej chwili jest ono wykorzystywana przez 75 firm, w tym 50 jest tu na stałe, a 25 ma elastyczny dostęp.

Do dyspozycji społeczności, oprócz stanowisk pracy, jest również niezbędne zaplecze infrastrukturalne: sklepy z drewnem i wyrobami metalowymi, laboratoria druku 3D, maszyny CNC i wyrzynarki laserowe. Infrastruktura ta ułatwia proces eksperymentowania i skracą „cykl życia produktu”.

Większość z firm funkcjonujących w tej społeczności ma profil „około *hardwarowy*” – tzn. łączy rozwój konkretnych produktów czy rozwiązań z oprogramowaniem lub z nowymi materiałami.

Wartością, którą **New Lab** kieruje się w swoich działaniach, jest stworzenie platformy i środowiska przyjaznego twórcom / przedsiębiorcom, poprzez danie im niezbędnego zaplecza infrastrukturalnego oraz dostępu do specjalistycznej wiedzy. Profil członków społeczności **New Lab** to firmy pracujące m.in. w dziedzinie robotyki, nanotechnologii, energetyki, technologii miejskich czy sztucznej inteligencji.



ŹRÓDŁO: www.newlab.com

Wśród zlokalizowanych w New Lab firm znajduje się m.in.:

- **Honeybee Robotics**, zajmujący się projektowaniem rozwiązań elektromechanicznych dla NASA;
- **StrongArm Technologies**, pracujący nad rozwojem specjalistycznych ubrań robotniczych i egzoszkieleatów;
- **Voltaic Systems**, zajmujący się projektowaniem i produkcją przenośnych baterii i ogniw słonecznych;
- **WaverlyLabs**, rozwijający przenośną formę słuchawki (*wearable*), która przy pomocy zaawansowanego oprogramowania podejmuje się tłumaczeń symultanicznych;
- **Ultimaker**, pracujący nad jednym z dostępnych obecnie modeli użytkowych drukarek 3D.

Co ważne, **New Lab** nie jest inkubatorem dla tzw. „ludzi z pomysłem”. To przestrzeń dla poważnych zespołów i przedsiębiorców, którzy już posiadają lub rozwijają technologicznie zaawansowane projekty.

Zespół **New Lab** aktywnie angażuje się także we współpracę z lokalnymi instytucjami publicznymi oraz rządowymi.

Uczestniczy w projekcie rewitalizacji Brooklyn Navy Yard, wdrażanym przez miasto Nowy Jork. Założeniem władz lokalnych jest stworzenie ponad 15 tysięcy nowych miejsc pracy do 2020 roku – w oparciu o nowe technologie i reindustrializację.

New Lab współpracuje również z **The Partnership Fund**, funduszem działającym w organizacji non-profit *Partnership for New York City*, która zrzesza około 300 prezesów i dyrektorów generalnych największych korporacji oraz firm inwestycyjnych w Nowym Jorku.

Partnerzy organizacji są zobowiązani do współpracy oraz zapewnienia wsparcia merytorycznego dla zgłaszających się do nich firm. Głównym założeniem *Partnership for New York City* jest pobudzenie gospodarki Nowego Jorku oraz budowa jego pozycji jako światowego centrum kultury, innowacji i handlu.

Innym partnerem **New Lab** jest program *Urban Tech NYC* należący do **NYC Economic Development Corporation** (NYCEDC) – organizacji finansowanej przez miasto Nowy Jork, która ma za zadanie promować rozwój ekonomiczny, wzrost zatrudnienia oraz poprawę życia mieszkańców metropolii. **New Lab**, w ramach programu *Urban Tech*, zapewnia wsparcie ekspertów rozwiniętym firmom z obszarów *cleantech* oraz *smart city*. **New Lab** udostępnia również swoją infrastrukturę oraz zapewnia kontakt z członkami tej społeczności. Przykładem takich działań jest organizowanie tzw. *challenge-prizes* czy *hackathonów* poświęconych zidentyfikowanym problemom społecznym.

Zgodnie z zapowiedziami, zespół **New Lab** planuje uruchomienie *New Lab Ventures* – podmiotu odpowiedzialnego za finansowe inwestowanie w przedsięwzięcia rozwijające się zarówno wewnątrz tej społeczności, jak i poza nią. Zdobycie finansowania nie ma być decydującym warunkiem wejścia do społeczności **New Lab** (jak np. w wypadku **Y-Combinator**), ale jedynie jednym z dostępnych instrumentów rozwojowych.

PODSUMOWANIE

New Lab to forma społeczności zinstytucjonalizowanej przestrzenią, funkcjonująca w co-workingowym modelu biznesowym i powiązana ze wspierającymi ją nowojorskimi instytucjami (naukowymi i inwestorskimi).

Oferta **New Lab** skierowana jest głównie do młodych firm, wynalazców i tzw. *makerów*, dla których wartością jest dostęp do profesjonalnej infrastruktury (w tym do prototypowania).

Zaletą **New Lab** jest również jego „garażowy” charakter, uzupełniony wysokim poziomem ekspertów, którzy działają w ramach tej społeczności. Zarówno w oparciu o profil angażowanych firm, jak i charakter prowadzenia samej społeczności, **New Lab** zalicza się do kategorii lokalnych centrów innowacji „nowej generacji”, które łączą technologie z nauką i biznesem.

ŹRÓDŁO: www.newlab.com



DUNIA DUPONT CHIEF OPERATING OFFICER NEW LAB

DUNIA DUPONT JAKO CHIEF OPERATING OFFICER ODPOWIADA ZA DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNĄ **NEW LAB**, PLANOWANIE STRATEGICZNE ORAZ ROZWÓJ BIZNESU. WCZEŚNIEJ BYŁA STARSZYM ANALITYKIEM W **THE RELATED COMPANIES**, NOWOJORSKIEJ FIRMIE NIERUCHOMOŚCIOWEJ, GDZIE ZARZĄDZAŁA M.IN. PONAD MILIARDOWYM PROJEKTEM REALIZOWANYM ZE STUDIEM ARCHITEKTONICZNYM **ZAHA HADID** – 520 WEST 28TH STREET ORAZ KOMERCYJNYM ROZWOJEM **HUDSON YARDS**, NA ZACHODNIM BRZEGU MANHATTANU. POSIADA TYTUŁ MAGISTRA ARCHITEKTURY **UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA** ORAZ CERTYFIKAT ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI **THE WHARTON SCHOOL**.

New Lab działa już od kilkunastu miesięcy, rozwijając swoją społeczność i markę – gdzie się to wszystko zaczęło?

Pięć lat temu jeden z naszych współzałożycieli – David Belt, został zaproszony na wizytę opuszczonego obiektu, w którym niegdyś znajdowały się stocznie. W latach świetności stocznie brooklyńskie (Brooklyn Navy Yards) były żywym dowodem industrialnego charakteru tego miasta. Ale niestety, od końca lat 70-tych były zamykane i zaczęły popadać w zapomnienie.

Wtedy David poczuł, że chce nadać im z utraconą rangę i charakter wzbogacony o profil prawdziwie XXI-wiecznego przemysłu – tzn. produktów i usług rozwijanych w oparciu o najnowocześniejszy *hardware* i oprogramowanie.

David jest przedsiębiorcą od lat działającym w branży nieruchomości, więc miał doświadczenie w rewitalizacji przestrzeni zarówno publicznych, jak i komercyjnych. Pomysł na odrodzenie stoczni od samego początku miał być rozwijany na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Jaki jest w takim razie Wasz model biznesowy?

Ten model jest bardzo elastyczny, ciągle weryfikujemy jego założenia. Ale w zasadzie od początku wiedzieliśmy, że nasza przestrzeń ma być przeznaczona dla „poważnych” przedsiębiorców, a nie tylko tych aspirujących do tego miana. Należą do nich firmy oraz startupy pracujące na pograniczu najnowszych technologii i ich społecznych zastosowań. My w zamian udostępniamy i wynajmujemy przestrzenie tym zespołom, a także zapewniamy dostęp do świetnej infrastruktury do prototypowania oraz gwarantujemy kontakt ze społecznością, którą się opiekujemy.

Od początku stawiamy na firmy, o których wiemy, że naprawdę potrzebują naszej infrastruktury. Bo właśnie dla nich ona powstała. W zasadzie większość materiałów i urządzeń, które są niezbędne do prototypowania *hardwaru* jest u nas dostępne, chcemy zatem, żeby były w pełni i efektywnie wykorzystywane.

Jaki jest profil firm, które wprowadzacie do New Lab?

Jest takie powiedzenie, że „dzisiaj w zasadzie każdy kawałek *hardwaru* jest oparty na oprogramowaniu”, więc zwracamy szczególną uwagę na zespoły, które łączą te dwa światy. Dzieje się tak w obszarze robotyki, sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy, technologii miejskich czy im podobnych. Chcemy tutaj rozwijać właśnie ten specyficzny rodzaj umiejętności i wiedzy.

W tej chwili mamy w naszej przestrzeni około 50 firm pracujących z nami na stałe oraz 25 kooperujących na elastycznych zasadach. W sumie do tej pory otrzymaliśmy ponad 400 zgłoszeń, które zawsze weryfikujemy pod kątem tego, czy pasują do naszej wizji społeczności. Oceniamy ich model biznesowy, sektor, dojrzałość, co mogą zaoferować społeczności, do której dołączą oraz jak bardzo nasza infrastruktura odpowiada temu, co planują zrobić. Zwracamy również uwagę na to, czy dany zespół dzieli nasz entuzjazm i optymizm związany z rozwojem technologii oraz czy przesłanki jego działania są etyczne.

Współpracujecie ze społecznościami naukowymi?

Kiedy zaczynaliśmy, nie mieliśmy takich relacji. Nie chcieliśmy się ograniczać i zależało nam na zachowaniu autonomii. Profil naszej społeczności zawsze będą kształtować głównie przedsiębiorcy i to na nich stawialiśmy w pierwszej fazie rozwoju. Jeśli są naukowcy, którzy jednocześnie łączą wiedzę akademicką z przedsiębiorczością, to tym lepiej.

Oczywiście od momentu, w którym zaczęliśmy, zbudowaliśmy już sieć kontaktów wśród różnych instytucji naukowych i akademickich. Ostatnio np. podpisaliśmy specjalne porozumienie z **Columbia University**, gdzie będziemy współpracować z ich zespołem ds. przedsiębiorczości. Bardzo nam zależy aby włączać w naszą społeczność ludzi i kompetencje, począwszy od inżynierii i wzornictwa przemysłowego a skończywszy na naukach społecznych i artystycznych. Dotyczy to zarówno szkół w Nowym Jorku jak i poza.

Współpracujemy też z instytucjami publicznymi. Niedawno udostępniliśmy naszą przestrzeń i infrastrukturę dla 48h hackathonu zorganizowanego przez cywilne struktury Departamentu Obrony (*MD5 National Security Technology Accelerator*), a wcześniej dla różnych agencji miasta Nowy Jork.

Jakie macie plany na przyszłość?

Planujemy rozwinąć zespół inwestujący w przedsiębiorców zarówno z naszej społeczności, jak na zewnątrz. Uważamy, że jako zespół zarządzający wraz z naszą całą społecznością już do tego dojrzelismy. Co istotne, nie chcemy, aby warunek inwestycji był równoznaczny z wejściem w społeczność **New Lab**. To potrafi bardzo zmienić dynamikę współpracy.

Chcemy natomiast pomagać tym najlepszym, którzy się wybijają, a jednocześnie są otwarci na długofalową współpracę na zasadzie mentorskiej. Przyglądamy się również rozwinięciu naszego modelu za granicę, ale teraz skupiamy się jeszcze na Nowym Jorku.



ŹRÓDŁO: DUBAI FUTURE FOUNDATION

DUBAI FUTURE FOUNDATION

RZĄDOWE CENTRUM INNOWACJI / ZEA

www.dubaifuture.gov.ae

Dubai Future Foundation (DDF) jest nową inicjatywą rządu Zjednoczonych Emiratów Arabskich (ZEA). To centrum innowacji (*think-and-do tank*), które wspiera rząd w długofalowym planowaniu strategicznym oraz budowaniu i rozwijaniu „kompetencji przyszłości”.

Zespół fundacji składa się z około 20 osób – ekspertów z całego świata – a jej siedziba znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie budynków rządowych ZEA (Emirates Towers), w nowoczesnym biurze zbudowanym dzięki technologii druku 3D.

Organizacja powstała trzy lata temu z inicjatywy szejka Dubaju, początkowo jako zespół „startupowy” odpowiedzialny za uruchomienie pierwszych programów nowej strategii rozwoju Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Dziś to już uformowana organizacja, a jednym z jej sztandarowych projektów jest **Muzeum Przyszłości** – interdyscyplinarne centrum, które będzie łączyło funkcje ośrodka badawczo-rozwojowego i edukacyjnego dla administracji rządowej, przedsiębiorców oraz obywateli. Projekt o wartości ponad 150 milionów dolarów zostanie ukończony w 2019 roku, a sam obiekt zostanie jednocześnie siedzibą fundacji.

Muzeum Przyszłości ma również pełnić funkcję inkubatora innowacji oraz centrum edukacyjnego w obszarze zaawansowanych technologii. Wokół instytucji budowana jest już społeczność innowatorów i ekspertów z najbardziej progresywnych instytucji naukowych i biznesowych świata – **Światowego Forum Ekonomicznego**, **MIT Media Lab** czy **Singularity University**.

Co ciekawe, budynek ma być w dużym stopniu realizowany z wykorzystaniem industrialnej technologii druku 3D, która została wskazana przez rząd ZEA jako jeden ze strategicznych obszarów przyszłych kompetencji lokalnej gospodarki.

Muzeum Przyszłości jest tylko jednym z wielu instrumentów polityki innowacyjności realizowanych przez ZEA. Jednym z pierwszych programów przygotowanych przez zespół DFF była organizacja dwóch konkursów wzorowanych na programach DARPA *Grand Challenges*.

Programy te wyznaczają ambitne, trudno osiągalne cele, często wymagające zredefiniowania znanych nam paradigmatów technologicznych i biznesowych. Przykładem takiego konkursu było zrealizowane w 2005 roku zadanie związane z wyścigami prototypowych samochodów autonomicznych, które odbyło się na pustyni Nevada.

Konkursy ogłoszone przez DFF w 2015 i 2016 roku były zbieżne z planowanymi obszarami rozwoju kompetencji ZEA i dotyczyły wykorzystania dronów oraz sztucznej inteligencji i robotyki na rzecz pożytku publicznego (*Drones for Good, AI & Robotics for Good*).

W rezultacie, w każdym z konkursów udało się zidentyfikować 20 obiecujących zespołów z całego świata – od indywidualnych wynalazców, poprzez zespoły studenckie czy grupy badawcze.

W finale wybrano najlepszych, którym zaoferowano partnerstwo z DFF oraz rządem ZEA w realizacji ich pomysłów.

Zarówno **Muzeum Przyszłości**, jak i wzorowane na DARPA konkursy wpisują się w politykę fundacji, która opiera się na działaniach bezpośrednio stymulujących przedsiębiorczość i kreatywność, a nie tylko na prowadzeniu badań i analiz. Co roku portfolio tych działań się rozszerza, co efektywnie rozwija międzynarodową społeczność, która w przyszłości ma uzupełniać rozwój gospodarczy, kulturowy i społeczny ZEA.

Jeszcze przed uruchomieniem **Muzeum Przyszłości** rozpoczęła się realizacja programu *Dubai Future Accelerators* (DFA), będący rządowym programem akceleracyjnym dla innowacji mogących zmienić funkcjonowanie instytucji publicznych.

Dwanaście z tych instytucji – od agencji odpowiedzialnych za wodociągi i transport publiczny po Ministerstwo Zdrowia i Ministerstwo Edukacji – zgłosiło swoje zapotrzebowania na konkretne rozwiązania. Następnie zespoły z całego świata mogły konkurować w programie pozwalającym im rozwijać odpowiadające na te potrzeby produkty i usługi.

W ramach programu DFA zespoły zaproszono do Dubaju, gdzie uczestniczyły w programie mentoringu oraz ustrukturyzowanemu procesowi testowania ich produktów bądź prototypów w realnym otoczeniu.

ŹRÓDŁO: DUBAI FUTURE FOUNDATION





ŹRÓDŁO: DUBAI FUTURE FOUNDATION

Zespół **Dubai Future Foundation** jest obecnie zaangażowany w organizację:

- *World Government Summit*;
- programu inkubacyjnego *Dubai Future Accelerators*;
- coroczną wystawę *Muzeum Przyszłości Usług Publicznych*;
- programów edukacyjnych dla kadry administracyjnej *Future Academy Education*;
- konkursów tematycznych np. *Drones for Good* czy *AI and Robotics for Good*.

Dzięki tym programom i narzędziom udaje się w sposób angażujący rozwijać projekty ważne z punktu widzenia gospodarki Dubaju oraz budować wizerunek miasta otwartego na innowacje, talent i współpracę.

Wspólnym mianownikiem realizowanych przez rząd ZEA oraz **DFF** inicjatyw jest stawianie na innowacyjność w sektorze usług publicznych, dobrobytu obywateli (*wellbeing*) oraz modeli współpracy na pograniczu sektora publicznego i prywatnego.

Ważnym elementem tego procesu jest coroczna konferencja *World Government Summit*, która sprowadza do Dubaju czołowych przedsiębiorców, decydentów i intelektualistów z całego świata, stwarzając im platformę do współpracy i rozwijania nowych projektów. Od lat, równoległe do konferencji odbywa się czasowa wystawa *Muzeum Przyszłości Usług Publicznych*, która w angażujący i interaktywny sposób prezentuje wyzwania i szanse związane z technologiami przyszłości.

To właśnie w „doświadczalnym” i interaktywnym pokazywaniu przyszłości zawiera się nowoczesne podejście do tworzenia i komunikowania innowacyjnej polityki ZEA.

Przygotowując się do ekspozycji wypracowuje się scenariusze, które egzemplifikują się w konkretnych produktach, usługach i osobistych doświadczeniach. To wymaga połączenia – już w fazie koncepcji samej ekspozycji – nowych form kreacji, mediów i technologii.

Przykładem takiego procesu są przedstawione w 2015 roku prototypy publicznych pojazdów autonomicznych, które są przykładem jak funkcje transportu publicznego mogłyby się łączyć z rozwiązywaniem kwestii cywilno-administracyjnych.

Innym przykładem jest ekspozycja i projekt *The Moral Machine* przedstawiony w tym roku na **Światowym Forum Ekonomicznym** w Davos. W tej interaktywnej ekspozycji przedstawiono najbardziej pilne wyzwania dotyczące etycznych i moralnych zastosowań sztucznej inteligencji w służbie publicznej.

PODSUMOWANIE

Dubai Future Foundation jest nowoczesną formą innowacji instytucjonalnej (dotyczącej administracji rządowej), która jest w awangardzie wykorzystywania otwartych innowacji, narzędzi *corporate venturing* oraz *projektów moonshot* w rozwoju polityki innowacyjności kraju.

Równocześnie rząd ZEA rozwija nowe kompetencje w najbardziej perspektywicznych obszarach życia gospodarczego i społecznego kraju, co przekłada się na jakość działania administracji publicznej, instytucji otoczenia biznesu oraz edukacji.

Programy realizowane przez **DFF** są również źródłem innowacyjności i przedsiębiorczości, która wynika z umiejętnego współtworzenia rynku. Fundacja wyznacza wyzwania, które następnie tworzą odpowiednie warunki do rozwoju prac B+R, kreatywnych partnerstw oraz inwestycji.

ŹRÓDŁO: ŚWIATOWE FORUM EKONOMICZNE



JESSICA BLAND

HEAD OF RESEARCH DUBAI FUTURE FOUNDATION

JESSICA BLAND JEST SZEFOWĄ ZESPOŁU BADAŃ **DUBAI FUTURE FOUNDATION**. ZANIM TRAFIŁA DO DFF ODPOWIADAŁA M.IN. ZA ANALIZĘ TRENDÓW ORAZ PROGRAMY FORESIGHTOWE W **NESTA** (BRYTYJSKIEJ FUNDACJI DS. INNOWACJI). AKTUALNIE ZAJMUJE SIĘ ZAGADNIENIAMI ETYCZNYMI DOTYCZĄCYMI SZTUCZNEJ INTELIGENCJI, POLITYKI PUBLICZNEJ W ZAKRESIE INTERNETU ORAZ SEKTOREM KOSMICZNYM. WCZEŚNIEJ PRACOWAŁA NAD KWESTIAMI ZWIĄZANYMI Z INTERNETEM RZECZY ORAZ BLOCKCHAIN. UKOŃCZYŁA STUDIA NA WYDZIALE FIZYKI **UNIwersYTETU OXFORD** ORAZ KOMUNIKACJĘ NAUKOWĄ NA **IMPERIAL COLLEGE LONDON**.

Dubai Future Foundation to nowa międzynarodowa fundacja, ale jednocześnie tzw. „think & do tank” – organizacją wspierającą rząd Zjednoczonych Emiratów Arabskich w jego najbardziej futurystycznych aspiracjach i przedsięwzięciach. Jaki jest zakres prac Waszej organizacji?

Rzeczywiście naszym głównym zadaniem jest wspieranie szejka Al Maktouma w tworzeniu realnych wizji Dubaju przyszłości. Jesteśmy bardzo zaangażowani w opracowanie strategicznego planu rozwoju Zjednoczonych Emiratów Arabskich, którego celem jest stworzenie jednego z najbardziej przyjaznych i dynamicznie rozwijających się państw na świecie – zarówno pod względem jakości życia, jak i gospodarki, i kultury.

Na co dzień oznacza to nasze bezpośrednie zaangażowanie w rozpoznawanie i analizowanie najbardziej ekscytujących tematów z pogranicza nauki, technologii i społeczeństwa. Pomagamy przełożyć je na konkretne inicjatywy i przedsięwzięcia rządu ZEA. Na przykład, ostatnio byliśmy zaangażowani m.in. w powołanie *Światowej Komisji ds. Blockchain*, ponieważ ZEA chcą być jednym z pierwszych krajów, w którym te technologie zostaną zastosowane w usługach publicznych w szerokiej skali.

Jesteśmy również odpowiedzialni za stworzenie pierwszej na świecie – na poziomie państwa – strategii rozwoju druku 3D. A najlepszym dowodem, że jesteśmy autentyczni w tym, co mówimy, są nasze biura, które zostały wybudowane z wykorzystaniem tej technologii. Odpowiadamy także za strategię Dubaju w obszarze pojazdów autonomicznych. Jesteśmy mocno skupieni na wdrażaniu najbardziej futurystycznych nowinek technologicznych i społecznych inicjatyw, które stymulują realne działania w lokalnej skali.

W jakie inicjatywy jesteście zaangażowani na poziomie operacyjnym?

Jesteśmy bezpośrednio odpowiedzialni za uruchomienie programu *Dubai Future Accelerators*, jedynego w swoim rodzaju programu akceleracyjnego wspieranego przez instytucje rządowe, które skupiają się na technologiach i rozwiązaniach o potencjale wzrostu wykładniczego. Poprosiliśmy 12 agencji i instytucji rządowych ZEA o wskazanie, jakie są ich największe wyzwania oraz jaki potencjał widzą w nowych technologiach. Następnie przełożyliśmy to na formułę otwartego konkursu, do którego zaprosiliśmy zespoły i startupy z całego świata. Na koniec wybieramy najlepsze z nich i prowadzimy je, jako mentorzy, tutaj w Dubaju przez 12 tygodni. To pozwoli im rozwijać swoje produkty w sprzyjającym otoczeniu oraz bezpośrednio w kontakcie z potencjalnymi odbiorcami ich usług. W ten sposób w praktyce wykorzystujemy metody otwartych innowacji.

Jednym z naszych sztandarowych projektów jest **Muzeum Przyszłości**. Ten awangardowy projekt stanie się centrum technologii i innowacji Dubaju. Przedsięwzięcia i inicjatywy zaprojektowane dla tej instytucji umożliwią badania, jak technologie i kultura mogą zmieniać nasze ciała, życie społeczne, środowisko oraz całe sektory gospodarki. Intencją twórców muzeum jest aktywne zaangażowanie w „projektowanie przyszłości” oraz ambitne i pełne entuzjazmu przewidywanie, jak może się zmieniać świat. **Muzeum Przyszłości** będzie się znajdowało w ultranowoczesnym obiekcie, zlokalizowanym w bezpośrednim sąsiedztwie Emirates Towers, tzn. budynków rządowych Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Kiedy zostanie ukończone w 2019 roku, będzie także siedzibą Fundacji oraz miejscem realizacji jej innowacyjnych programów.

Właściwie to jesteście specjalnym zespołem rządu Zjednoczonych Emiratów Arabskich ds. otwartych innowacji?

Dla pewnych rodzajów przedsięwzięć na pewno. Liderzy ZEA są bardzo świadomi tego, że ich dobrobyt w przyszłości będzie zależał od rozwoju odpowiednich umiejętności i kompetencji, które pozwalają im kształtować nowe sektory gospodarki. Dubaj ostatnio ogłosił, że jego ambicją jest być „10 lat przed wszystkimi pozostałymi miastami” w obszarze innowacji urbanistycznych, edukacyjnych oraz zdrowia publicznego. Ale żeby zrealizować te wizje, instytucje publiczne będą musiały regularnie prezentować pomysły i rozwiązania zbliżające ZEA do tego poziomu zaawansowania technologicznego wraz z konkretnymi planami realizacji tych założeń.

Jeśli te ambitne cele mają się urzeczywistnić, to instytucje muszą być bardzo otwarte i innowacyjne w swoim podejściu do wykorzystania nauki, technologii i kreatywności dla dobra publicznego. Z kolei my – *Dubai Future Foundation* będziemy służyć jako eksperckie zaplecze oraz „wehikuł” ułatwiający realizację tych planów. Do naszej pracy będziemy włączać ludzi z administracji rządowej, instytucji edukacyjnych, firm technologicznych oraz ekspertów i specjalistów innowacji z całego świata.

Jedną z platform do tego zadania jest World Government Summit – coroczne wydarzenie, na które zapraszamy najbardziej odważnych innowatorów na świecie, a ich pomysły i dokonania mają bezpośredni wpływ na ludzkość. To świetne miejsce na spotkanie najważniejszych przedsiębiorców, naukowców, społeczników oraz artystów i twórców. Wśród naszych gości byli m.in. Elon Musk, Jeffrey Sachs, Richard Branson, Klaus Schwab czy Barack Obama.

Jeśli miałabyś zasugerować innemu rządowi, jak zacząć podobną inicjatywę – co byś radziła?

Zacznijcie od ambicji i dalekosiężnych wizji. Bądźcie otwarci i wrażliwi na globalne trendy, ale jednocześnie zostańcie ich krytycznymi weryfikatorami, bo bardzo łatwo jest wpaść w pułapkę *hype'u*. Jednocześnie, starajcie się pokazywać konkretne rezultaty Waszej pracy z pomocą angażujących i interaktywnych form komunikacji, tak by stały się one źródłem inspiracji dla innych.



ŹRÓDŁO: CERN MEDIA MATERIALS

CERN MEDIALAB

KREATYWNE LABORATORIUM / SZWAJCARIA

medialab.web.cern.ch

CERN MediaLab jest zespołem odpowiedzialnym za rozwój projektów o charakterze interaktywnym, eksperymentalnym i edukacyjnym. Powstał w 2011 roku i funkcjonuje w ramach większej struktury **CERN** – departamentu ds. partnerstw międzynarodowych, współpracy oraz edukacji.

Zespół odpowiedzialny jest m.in. za rozwijanie i wdrażanie narzędzi i projektów wykorzystujących media i technologie, aby w bardziej interaktywnej i angażującej sposób przedstawić projekty **CERN**.

Elementem tej pracy jest rozwijanie własnego oprogramowania, *hardware*, rozwiązań interaktywnych oraz treści edukacyjnych.

Jednym z narzędzi kreatywnych wykorzystywanych w media-labie są m.in. silniki gier (Unity / Unreal), pozwalające przedstawić w 3D procesy i wizualizacje generowane podczas eksperymentów fizycznych. Część z tych realizacji jest później wykorzystywana przez wewnętrzne zespoły **CERN** (np. do komunikowania rezultatów prac badawczych) oraz zaprzyjaźnione instytucje badawcze. Pozostałe realizacje stanowią rozwiązania o charakterze edukacyjnym i popularyzatorskim.

Zespół prowadzi również prace własne nad *hardwarem* – np. wykorzystaniem ekranów dotykowych, kontrolerów do rozpoznawania gestów czy *wearables*. W ten sposób badane są nowe technologie pod kątem możliwego wykorzystania w kontekście prowadzonych przez **CERN** badań.

Jednocześnie zespół zajmuje się również rozwijaniem własnych treści – modeli 3D, conceptów dla aplikacji interaktywnych, animacji oraz plakatów.

Jednym z ciekawszych projektów zrealizowanych przez media lab jest **TEV (Total Event Visualizer)** – interfejs dla czterech głównych eksperymentów przeprowadzanych w **CERN**. Pozwala on poznać szerszej publiczności jakiego rodzaju badania i na jakiej zasadzie są w akceleratorze realizowane. Również bardziej zaawansowany emulator eksperymentu ATLASU został stworzony w środowisku silnika Unity, wykorzystywanego również w produkcji gier.

Innym projektem jest **LHC Interactive Tunnel**. Interaktywna instalacja będąca częścią ekspozycji i materiałów edukacyjnych fizycznie przedstawionych w siedzibie **CERN**. Pokazuje ona wpływ pola i bozonu Higgsa na materię, wprowadzając publiczność w doświadczenie o charakterze prostej gry. Rozwiązanie oparte jest na interaktywnych ekranach, kontrolerze **Kinect** oraz rozbudowanej sieci czujników.

Projekt odniósł na tyle duży sukces, że stał się „produktem eksportowym” **CERNu**, wypożyczanym do innych ośrodków naukowych na całym świecie oraz replikowanym, tam gdzie zachodzi szansa na wprowadzenie go jako instalacji stałej.

Oprócz tego zespół wspiera zespoły naukowe w tworzeniu atrakcyjnych wizualizacji dotyczących procesów i doświadczeń przeprowadzanych w **CERN**.

Członkami zespołu, ze względu na naukowy charakter instytucji, są w głównej mierze osoby z wykształceniem fizycznym, ale łączące wiedzę z zakresu nauk ścisłych z kompetencjami programistycznymi i kreatywnymi. W zespole są informatycy, inżynierowie, designerzy, specjaliści od multimedków, animacji oraz wizualizacji. Przyjmuje się, że taki profil umiejętności jest niezbędny, aby w małym zespole – od A do Z – stworzyć rozwiązania wpisujące się w profil organizacji, a jednocześnie łączący je z nowymi technologiami i kompetencjami kreatywnymi.

PODSUMOWANIE

CERN MediaLab jest dobrym przykładem na to jak duża instytucja o charakterze naukowym wprowadziła do własnej instytucji kompetencje o charakterze kreatywnym i eksperymentalnym.

Zespół ten pełni funkcję „laboratorium wewnątrz laboratorium” ponieważ wspomaga główne zespoły R&D (eksperymenty **CERN**) w wykorzystywaniu narzędzi i technologii kreatywnych. Jednocześnie rozwija wewnętrzny zespół ekspertów od nowych mediów będących „punktem styku” **CERN** z innymi instytucjami i zespołami z całego świata. Zespół przyczynia się również do rozwoju projektów o charakterze edukacyjnym i popularyzatorskim.

ŹRÓDŁO: CERN MEDIA MATERIALS



JOAO PEQUENAO

CHIEF TROUBLEMAKER

CERN MEDIA LAB

JOAO PEQUENAO JEST SZEFEM ZESPOŁU **CERN MEDIA LAB**. POSIADA WYKSZTAŁCENIE Z OBSZARU FIZYKI, ALE WIĘKSZOŚĆ CZASU SPĘDZA ROZWIJAJĄC INTERAKTYWNE PROJEKTY DOTYCZĄCE INFORMACJI NAUKOWEJ, WIZUALIZACJI DANYCH ORAZ EDUKACJI. PRZEZ OSTATNIE KILKA LAT BYŁ ZAANGAŻOWANY W STWORZENIE KILKUDZIESIĘCIU ŚWIATOWEJ KLASY EKSPOZYCJI DLA CENTRÓW NAUKI I PUNKTÓW INFORMACYJNYCH CZOŁOWYCH INSTYTUCJI BADAWCZYCH NA ŚWIECIE. REGULARNIE WSPÓŁPRACUJE Z TWÓRCAMI I ARTYSTAMI PRZY INSPIROWANYCH NAUKĄ PROJEKTACH. ODPOWIADA RÓWNIEŻ ZA MENTORING NAUKOWCÓW I STUDENTÓW W OBSZARZE KOMUNIKACJI NAUKOWEJ.

Co Twoim zdaniem było w CERN „punktem zwrotnym” prowadzącym do założenia zespołu MediaLab?

CERN jest olbrzymią instytucją realizującą jedne z najbardziej złożonych i ambitnych projektów badawczych na świecie. Jednak przez bardzo długi czas komunikacja publiczna tego co robimy była ograniczona. Nie dzieliliśmy się naszymi doświadczeniami w dostępny sposób i tak naprawdę bardzo mało osób wiedziało, co dzieje się wewnątrz naszej organizacji. Ideą stojącą za powołaniem *medialabu* było stworzenie nowego, wewnętrznego zespołu, który wykorzystuje najbardziej angażujące i nowoczesne formy technologii kreatywnych, aby pokazać światu co dzieje się wewnątrz oraz w otoczeniu **CERN**.

Rola naszego zespołu stała się jeszcze bardziej eksponowana po potwierdzeniu istnienia bosonu Higgsa, kiedy nagle reflektory z całego świata skierowały się na **CERN** i wszyscy zaczęli głośno mówić o fizyce kwantowej. To unaocznilo wielką potrzebę posiadania takich kompetencji jakie my rozwijamy w *medialabie* – łączenia komunikacji naukowej z nowoczesnymi formami technologii i mediów. Od tamtej pory mamy naprawdę silny mandat do dalszej działalności oraz angażowania się w coraz odważniejsze, eksperymentalne projekty.

Możesz nam opowiedzieć co dokładnie robicie?

Jesteśmy głównie zaangażowani w rozwijanie wewnętrznych programów **CERN**, ale pojawiają się także inicjatywy z zewnątrz organizacji.

Dla przykładu, projekt **TEV – Total Event Visualizer** – okazał się bardzo ważnym narzędziem dla społeczności naukowej **CERN**. Stworzyliśmy bowiem uniwersalne narzędzie, które połączyło rezultaty i wizualizację badań wszystkich czterech eksperymentów **CERN** w jednym miejscu. W **CERN** mamy cztery główne eksperymenty – *ATLAS*, *CMS*, *ALICE* oraz *LHCb*.

Każdy jest w zasadzie odrębnym projektem, prowadzonym przez inne zespoły, posiadającym odmienne formy wizualizacji rezultatów naukowych, opisy badań czy nawet biblioteki danych. Możecie sobie wyobrazić jak trudna jest jakkolwiek integracja czy standaryzacja tego rodzaju materiałów. Nie mówiąc już o spójnej komunikacji publicznej.

Nasz zespół wszedł tutaj w specjalną rolę i stał się platformą do wymiany wiedzy pomiędzy tymi grupami oraz inicjatorem zupełnie nowego rozwiązania. Stworzyliśmy produkt, który stał się wspólnym interfejsem dla tych eksperymentów, pozwalając w prostszy i bardziej przystępny sposób komunikować światu co robimy. Okazało się to być niezwykle wartościowe w zasadzie dla wszystkich zespołów.

Przez ostatnie lata zrealizowaliśmy ponad 12 projektów w ramach **CERN**. Jednym z nich, z którego jesteśmy szczególnie dumni, jest interaktywny tunel – *LHC Interactive Tunnel* – naśladujący pracę zderzacza hadronów. Urządzenie wykorzystuje szereg bodźców wizualnych, dźwiękowych i informacyjnych, aby w angażujący sposób przedstawić to złożone zjawisko. W tej chwili pracujemy nad trzecią wersją tego projektu-ekspozycji, gdyż od samego początku podróżowała po świecie i odwiedziła już ponad 50 lokacji (głównie centrum naukowych).

Do kolejnej wersji planujemy dodać elementy sztucznej inteligencji, aby rozszerzyć możliwości dynamicznego wykorzystywanych interaktywnych narzędzi do projekcji treści.

Czym różni się dzisiejszy MediaLab od tego z początków Waszej działalności w 2011 roku? Kto tworzy Wasz zespół?

Nasz zespół na przestrzeni lat rzeczywiście ulegał sporym zmianom. Były okresy, kiedy było nas tylko trzech, ale były też momenty, gdy dobijaliśmy do ponad dziesięciu osób. Należy pamiętać, że **CERN** jest instytucją naukową, więc ludzie z nami pracujący muszą się wpasować w naukowy charakter tej instytucji. Trzeba przyznać, że mieliśmy dużo szczęścia w tej kwestii i na przestrzeni lat dano nam sporo swobody. Nasz zespół składa się głównie z informatyków-programistów, inżynierów oraz projektantów. Można powiedzieć, że w ramach **CERN** jesteśmy postrzegani jako tzw. *creative technologists*. Nie jesteśmy natomiast jedynymi „kreatywnymi”. Nauka sama z siebie jest bardzo kreatywnym procesem, a ludzie, z którymi współpracujemy, są wszechstronnie uzdolnieni. Dodatkowo, od lat **CERN** prowadzi programy do których zaprasza artystów i twórców na kilkumiesięczne programy rezydencyjne.

Dzisiaj nasz zespół jest dużo bardziej dojrzały niż w przeszłości. Udało nam się zbudować silniejszą tożsamość i wiarygodność w ramach organizacji. Nie jesteśmy postrzegani jako grupa *geeków* na obrzeżach organizacji, ale pełnoprawni, kreatywni partnerzy, którzy rozumieją złożoność procesów naukowych jakie mają miejsce w **CERN**. Potrafimy rozmawiać tym samym językiem co naukowcy, a jednocześnie mamy zmysł estetyczny przy tym co robimy. Fizycy są naprawdę dumni z tego co udaje im się osiągnąć, więc jeśli my zapewniamy im dodatkową platformę do opowiadania o ich pracy w bardziej inspirujący i angażujący sposób, to oni to naprawdę doceniają.

Gdybyś miał zasugerować innej instytucji jak uruchomić swój własny medialab – gdzie powinni zacząć?

Po pierwsze, pomóżcie im wystartować. Zwykle instytucje są otwarte na uruchomienie nowej formuły zespołów B+R, w tym eksperymentalnych, ale brakuje im zasobów i odwagi, aby coś takiego zrobić. Pozwólcie im zatem wystartować z projektem, nawet jeśli będzie naprawdę mały. Po drugie, bądźcie otwarci na współpracę i chwalcie się tym co robicie. Jeden z naszych pierwszych projektów – oprogramowanie *Impress* – tak się spodobało naszemu partnerowi, że sam postanowił uruchomić zespół podobny do naszego. Zarażajcie entuzjazmem i inspirujcie!

R/GA Accelerator



▲ **AKCELERATORY R/GA** prowadzone są najczęściej w partnerstwach ze społecznościami branżowymi, w tym wypadku, zespołem **Techstars**.

— **ŹRÓDŁO:** www.rgaaccelerator.com/connecteddevices/

R/GA VENTURES

AGENCJA KREATYWNA / LONDYN – ŚWIAT

www.rga.com

R/GA jest jedną z najlepiej rozpoznawanych agencji interaktywnych i reklamowych na świecie.

W swojej historii firma przeszła dwie gruntowne transformacje. Na początku zajmowała się postprodukcją, później zdecydowano o jej przekształceniu w studio kreatywne realizujące filmy, reklamy i materiały wydawnicze. W 2012 firma przyjęła obecną formę. Stała się interaktywną agencją reklamową, skupiającą na innowacjach oraz konsultingu.

R/GA w swojej działalności skupia się głównie na łączeniu trzech obszarów: technologii, designu oraz marketingu.

Bob Greenberg, założyciel R/GA, od lat twierdzi, że tradycyjne agencje muszą rozszerzać obszary swoich działań. Dawniej była to tylko telewizja. Dziś oczywiście jest internet, sieci społecznościowe i *mobile*, ale z każdym rokiem tych kompetencji przybywa.

Dla R/GA oznaczało to uruchomienie szeregu działań pozwalających na pozyskiwanie innowacji zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz agencji. Zaliczają się do nich programy akceleracyjne oraz wehikuł inwestycyjny R/GA Ventures.

R/GA VENTURES


W 2013 roku w Nowym Jorku powstała gałąź inwestycyjna **R/GA Ventures**, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, współtworzona wraz z **Interpublic Group**.

R/GA Ventures zarządzane jest przez Stephena Plumlee, a jej głównym celem jest rozwój pomysłów powstających w ramach firmy oraz podległych jej programach akceleracyjnych. Do zadań funduszu należy m.in. nadzorowanie inicjatyw około przedsiębiorczych, prowadzonych wewnątrz agencji, zarządzanie jej własnością intelektualną oraz inwestowanie w startupy. **R/GA Ventures** współpracuje z przedsiębiorcami od fazy *seed* aż do bardziej zaawansowanych form biznesu (*growth stage*).

Wartość inwestycji kapitałowej na ogół mieści się w przedziale 10 000 – 500 000 dolarów. Do tej pory firma zainwestowała w 66 nowych przedsięwzięć, w tym m.in. w **Chargifi** (sieć mobilnych punktów wifi wykorzystywanych na eventach), **ShotTrakcer** (opaskę-*wearable* wykorzystywaną do monitorowania gry koszykarzy) czy **Latch** (zaawansowaną formę elektronicznych zamków).

R/GA Ventures często decyduje się na inwestycje w partnerstwie z innymi podmiotami (np. **LA Dodgers** czy **Intel Capital**).

▼ R/GA Ventures



R/GA Ventures

Status
Investment Arm of R/GA

Investments
48 Investments in 41 Companies




Founders: **Stephen Plumlee, Nick Coronges, Richard Ting**

Headquarters: **New York, New York**

Categories: **E-Commerce, Marketing, Health Care, Digital Entertainment, Sports, Hardware, Artificial Intelligence, Mobile, Internet of Things**

Description: **Investment arm of R/GA, operator of the R/GA Accelerator, and a platform for innovation and IP development**

Website: **<http://www.rga.com/>**

Social:   

Investor Details UPDATE

Founded: **August 1, 2013**

Type: **Corporate Venture Capital that does Seed and Early Stage Venture Investments**

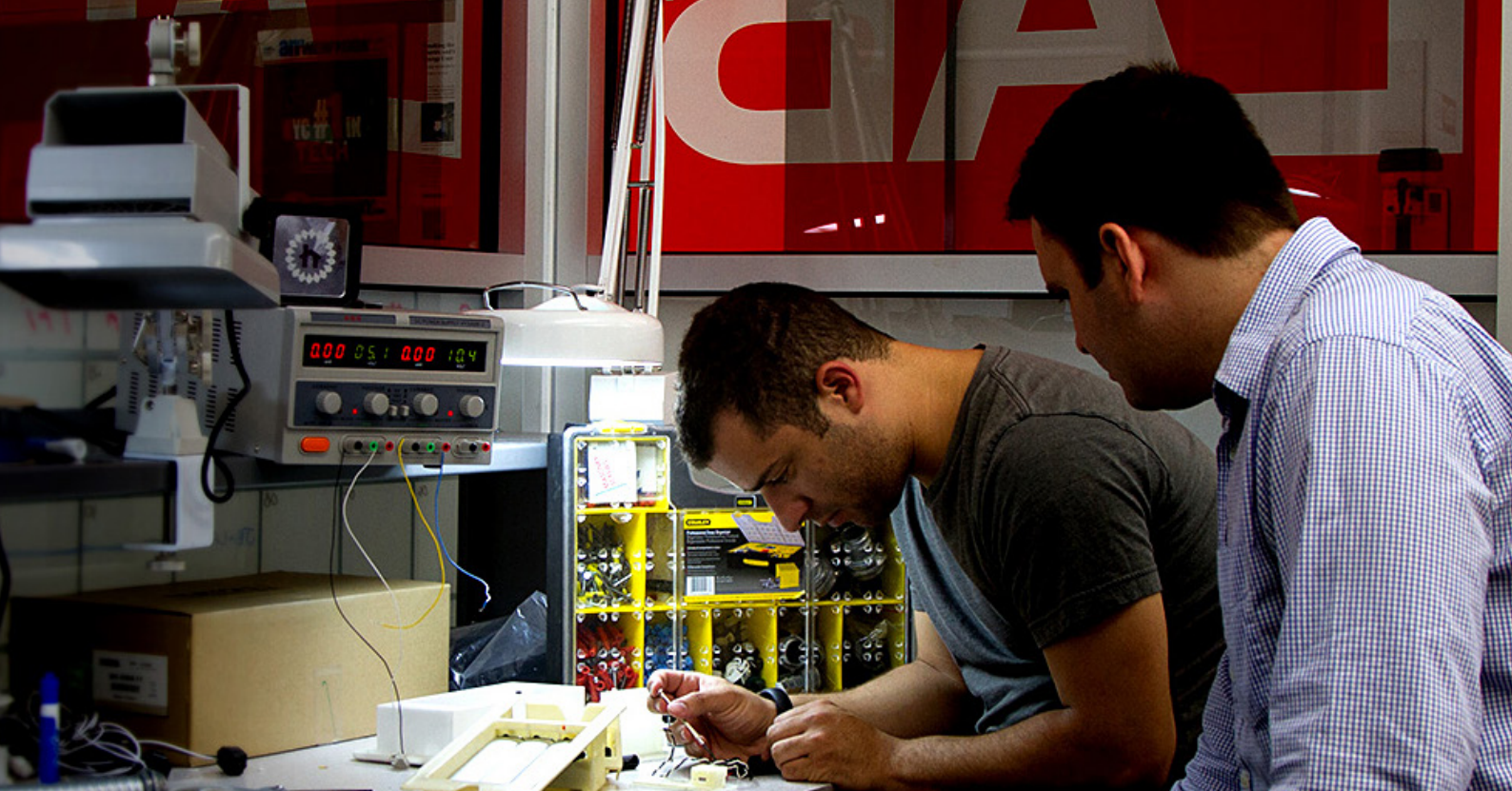
Investment Size: **10k - 500k**

R/GA Ventures works with early-stage startups that are not only innovating products, services, and experiences, but also exploring new business models that exploit emerging technology.

We amplify investment capital by leveraging the agency's in-house teams of world-class designers, brand strategists, and creative technologists as well as the agency's mentor network of global brand leaders.

The combination of investment capital, creative capital, and our global network gives our start-up partners an "unfair advantage" as they go to market and scale.

ŹRÓDŁO: www.crunchbase.com/organization/r-ga-ventures



▲ **R/GA** od lat stawia na rozwój startupów w obszarze Internetu Rzeczy (IoT), udostępniając inkubowanym firmom dostęp do infrastruktury do prototypowania.

— ŹRÓDŁO: rgaaccelerator.com/connecteddevices

Zespół *Ventures* zapewnia również wsparcie merytoryczne dla startupów, oferując doświadczenie oraz wiedzę pracowników agencji, w tym liderów designu i osób specjalizujących się w tworzeniu technologii, a także pomoc w budowaniu strategii marki. Połączenie kapitału inwestycyjnego, kapitału kreatywnego oraz globalnej sieci mentorów daje firmom korzyści jakich czasem nie mogą uzyskać od innych funduszy inwestycyjnych.

R/GA Ventures, oprócz działalności inwestycyjnej, realizuje również swoje zadania poprzez podległe mu akcelerator.

Program akcelacyjny **R/GA Accelerator** jest przeznaczony dla startupów rozwijających produkty i usługi w różnych komercyjnych dziedzinach – np. IoT, *e-commerce*, technologiach marketingowych, sporcie czy turystyce.

Proces akcelacyjny trwa trzy-cztery miesiące. W jego trakcie startupy mogą korzystać ze wsparcia mentorów z takich firm jak **Astro Studios**, **PCH**, **MakerBot Industries**, **Intel**, **IBM Watson** i innych. Uczestnicy otrzymują również pomoc w opracowaniu designu produktu, strategii marketingowej oraz pomoc techniczną w przypadku wystąpienia problemów czy błędów w ich rozwiązaniu.

R/GA CONNECTED DEVICES ACCELERATOR PROGRAM

— Pierwszy program akcelacyjny **R/GA Connected Devices Accelerator Program** został utworzony w 2013 roku w partnerstwie z **Techstars** – społecznością startupową prowadzącą również działalność akcelacyjną.

Program skierowany był do startupów chcących rozwijać swoje rozwiązania dla sektorów gospodarstwa domowego, opieki zdrowotnej, opieki nad dziećmi, *retail* oraz *mobile*.

Program miał na celu zapewnienie wsparcia dla rosnącej liczby startupów z obszaru Internetu Rzeczy (IoT), w tym aplikacji mobilnych, *hardware*, produktów i usług. Dedykowany zespół z **R/GA** oraz mentorzy przypisani do programu wspierali startupy w obszarach designu, rozwoju innowacji oraz marketingu. Na koniec programu 10 wybranych startupów miało okazję zaprezentować swój produkt przed inwestorami, mediami, wybranymi klientami **R/GA** i ekspertami branżowymi podczas festiwalu **South by Southwest (SXSW)** w Austin w Teksasie. Każdy ze startupów otrzymał szansę na pozyskanie 120 000 USD inwestycji *seed*, jako pierwszą rundę finansowania przez **R/GA** oraz **Techstars**.

Zaraz po zakończeniu pierwszej edycji w 2014, ruszył drugi program akceleracji o podobnych założeniach. Druga edycja została pozytywnie oceniona m.in. za sprawą takich startupów jak **Lisnr** – technologii bazującej na falach ultradźwiękowych, będącej protokołem pozwalającym przesyłać dane poprzez audio.

Lisnr zdobył pierwsze miejsce w prestiżowym festiwalu w *Cannes Lions International Festival of Creativity*, na którym nagradzane są najbardziej zaawansowane technologie obszaru reklamy, mediów oraz innowacji. Może się również pochwalić trzema rundami finansowania: *seed* – 850 000 USD, *series A* – 3 500 000 USD (**Mercury Fund**, **Progress Ventures**) oraz *series B* – 10 000 000 USD (**Intel Capital**).

R/GA IOT VENTURE STUDIO UK

We wrześniu 2016 roku **R/GA Ventures** rozszerzyło działalność w obszarze Internetu Rzeczy (IoT), otwierając swoje pierwsze studio w Wielkiej Brytanii (*R/GA IoT Venture Studio UK*).

Dyrektorem zarządzającym *R/GA IoT Venture Studio UK* został Matt Webb – były założyciel i CEO firmy **Berg Cloud**, znanego brytyjskiego studia zajmującego się produktami IoT.

Studio ma zajmować się głównie rozwojem produktów IoT, analizą danych i wykorzystaniem sztucznej inteligencji i robotyki. Jest to trzeci program akceleracyjny prowadzony przez agencję **R/GA** i według deklaracji – nie ostatni. Już teraz na planowany jest m.in. *Marketing Tech Venture Studio*.

W programie weźmie udział najwyżej dziesięć startupów, którym **R/GA** zapewni wsparcie w ustaleniu strategii marketingowej, budowaniu świadomości marki oraz wypracowaniu designu.

PODSUMOWANIE

R/GA podczas swojej 40-letniej historii wielokrotnie zmieniło swój profil i model biznesowy.

Firma przeszła przez wszystkie etapy dojrzewania organizacji w modelu otwartych innowacji. Stanowi w zasadzie podręcznikowy przykład tego, jak wraz z profesjonalizacją funkcji innowacji w przedsiębiorstwie i otwieraniu się na środowisko startupowe, nastąpiła potrzeba użycia narzędzi otwartych innowacji takich, jak akcelerator czy korporacyjny fundusz VC.

Inicjowanie współpracy z nowym dla **R/GA** środowiskiem startupowym, rozpoczęło się za sprawą współpracy z partnerem (**Techstars**), który miał już w tym obszarze kompetencje i renomę. Ostatnie działania **R/GA** pokazują, że są już teraz w stanie samodzielnie podejmować inicjatywy akceleracyjne i inwestycyjne, co dowodzi, że w organizacji rozwinęły się kompetencje w tym obszarze.

Zgodnie z obserwacjami autorów, budowa takich kompetencji zajmuje właśnie około dwóch do trzech lat.

MATT WEBB

MANAGING DIRECTOR R/GA IOT VENTURE STUDIO UK

MATT WEBB DOŁĄCZYŁ DO **R/GA** W 2016 ROKU JAKO DYREKTOR GENERALNY ODPOWIEDZIALNY ZA **IOT VENTURE DESIGN STUDIO**. WCZEŚNIEJ PRACOWAŁ JAKO KONSULTANT **RZĄDU BRYTYJSKIEGO** W OBSZARZE IOT I STARTUPÓW ORAZ W **BERG**, FIRMIE ZAJMUJĄCEJ SIĘ WZORNICTWEM PRZEMYSŁOWYM I DESIGNEM. **BERG** BYŁ JEDNĄ Z PIERWSZYCH FIRM TWORZĄCYCH WCZESNE PROTOTYPY INTERNETU RZECZY, W TYM REALIZOWAŁ ZLECENIA DLA **GOOGLE** ORAZ **INTEL**. W 2012 ROKU JEJ FIRMA ZOSTAŁA UZNANA PRZEZ MAGAZYN **FAST COMPANY** ZA JEDEN Z 50 NAJBARDZIEJ OBIECUJĄCYCH STARTUPÓW. MATT WEBB PRACOWAŁ RÓWNIEŻ JAKO INŻYNIER W **UPMYSTREET** ORAZ DZIAŁE B+R **BBC**. JEST AUTOREM KSIĄŻKI „MIND HACKS”.

Program IoT Venture Studio jest pierwszym tego typu programem w Wielkiej Brytanii, ale nie pierwszym dla R/GA – dlaczego?

IoT Venture Studio należy do trzeciej edycji programów akceleracyjnych stworzonych w ramach **R/GA**. Podąża drogą zainicjowaną przez program *Connected Devices* uruchomiony w 2013 roku w Nowym Jorku we współpracy ze społecznością **Techstars**. Kiedy okazało się, że ta formuła się sprawdza, postanowiono uruchomić kolejny program w Londynie. Stolica Wielkiej Brytanii to światowe centrum sektora technologicznego i medialnego, a **R/GA** zawsze było tu mocno obecne, więc to połączenie było naturalne. Dodatkowo, ważną rolę odegrało wsparcie brytyjskiej agencji odpowiedzialnej za innowacyjność (**InnovateUK**), która jest lokalnym partnerem naszego programu.

Dlaczego agencja R/GA zdecydowała się uruchomić program rozwoju nowych przedsiębiorstw akceleracyjnych?

R/GA pracuje z różnymi biznesami od prawie czterdziestu lat. Nowe przedsięwzięcia (*startupy*), jak i przedsiębiorczość korporacyjna wydają się naturalnym przedłużeniem tego, co robimy. Zarówno dla projektów, które realizujemy z klientami, jak i w ramach naszych własnych działań.

Z roku na rok obserwujemy coraz bardziej dynamiczny rozwój nowych przedsięwzięć, które opierają się na rozwiązaniach łączących software z *hardwarem*, ze szczególnym uwzględnieniem Internetu Rzeczy (IoT). Jednak największym wyzwaniem pozostaje zaprojektowanie odpowiedniego modelu biznesowego oraz poprawne zidentyfikowanie ryzyka technologicznego. Programy akceleracyjne pozwalają nam wybrać najlepsze zespoły oraz minimalizować te zagrożenia. Po drugie, jako globalna firma kreatywna, posiadamy wyróżniające kompetencje w obszarze designu, brandingów oraz rozwoju nowych produktów. Kiedy przychodzą do nas aspirujący przedsiębiorcy, to najczęściej jesteśmy w stanie stworzyć im perspektywy, które wcześniej były dla nich niedostępne.

Jakie są Wasze plany i ambicje związane z tym programem?

Obecnie skupiamy się na produktach i rozwiązaniach *hardwarowych*, ze szczególnym naciskiem na nowatorskie formy integracji danych oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji. Internet Rzeczy ma szansę stać się XXI-wiecznym odpowiednikiem elektryfikacji. Dlatego wybieramy przedsiębiorców, którzy nie tylko rozumieją technologie, ale również są wrażliwi na kulturę i znają otoczenie biznesowe, bo to tam ich produkty i usługi muszą funkcjonować. Dlatego też poszukujemy przede wszystkim dobrych zespołów swobodnie działających w wybranych technologiach, które jednak posiadają chociaż nawet częściowo wiarygodny model biznesowy.

Czy Wasz program zakłada również akcelerację wewnętrznych przedsięwzięć?

Program *IoT Venture Studio* jest otwarty dla zainteresowanych zespołów z całego świata. Nie stanowi wyłącznie wewnętrznego programu akceleracyjnego **R/GA**. Ale nie skupiamy się na przedsiębiorcach z „pomysłami na serwetkach”. Uczestnicy programu muszą mieć znacznie więcej niż wstępny pomysł – idealnie, by były to przedsiębiorstwa co najmniej we wczesnej fazie rozwoju.

Jakie macie podejście do inwestycji?

Już na początku naszego programu inwestujemy w każdą z 10 wybranych firm równo po 75 000 funtów, aby nadać im dodatkowy rozpęd. Następnie, z każdą z nich pracujemy przez trzy miesiące, żeby wygenerować skalowany model biznesowy. Jeśli widzimy szansę na autentyczny rozwój, do gry wchodzi zespół inwestycyjny **R/GA Ventures** działający ze Stanów Zjednoczonych Ameryki. W przeszłości udało nam się przeprowadzić kilka takich transakcji.

W lutym 2017 roku wyselekcjonowaliśmy 10 firm z programu *Venture Studio*. Będą one teraz pracować w naszej przestrzeni co-workingowej, korzystać z sieci mentorów i konsultantów oraz wewnętrznych zespołów marketingu i designu. Liczymy na to, że w ten sposób zidentyfikujemy naprawdę fajne i perspektywiczne zespoły, w które będziemy mogli zainwestować.



ŹRÓDŁO: MATERIAŁY WŁASNE, HUB:RAUM

HUB:RAUM

KORPORACYJNY AKCELERATOR / NIEMCY, POLSKA, IZRAEL

www.hubraum.com

hub:raum powstał w strukturze **Deutsche Telekom** w 2012 roku jako jednostka mająca na celu połączenie operatorów Grupy z ekosystemem startupów tworzących produkty i usługi cyfrowe (*digital*). Przedsiębiorcom działającym w obszarze nowych technologii **hub:raum** oferuje programy akceleracji i inkubacji nowych przedsięwzięć biznesowych w swoich oddziałach w Berlinie i Krakowie oraz w ramach programu *Fit4Europe* w oddziale w Tel Aviwie, w ramach którego startupy z Izraela otrzymują wsparcie przy wejściu na rynek europejski.

Młode firmy rozpoczynające współpracę z **hub:raum** mogą liczyć na finansowanie na poziomie *pre-seed* i *seed* do 300 000 EURO, miejsce w co-workingowych przestrzeniach w oddziałach inkubatora oraz mentoring prowadzony przez ekspertów zarówno z **Grupy Deutsche Telekom**, jak i zewnętrznych specjalistów. Na finalnym etapie procesu najlepsze startupy mają możliwość lewarowania swoich przedsięwzięć poprzez

wprowadzenie ich do oferty operatorów **Grupy Deutsche Telekom** (zarówno w segmencie *B2C*, jak i *B2B*) oraz uzyskanie kolejnych rund finansowania w ramach funduszu **Deutsche Telekom Capital Partners** posiadającego oddziały w Hamburgu, Tel Aviwie i Dolinie Krzemowej.

Przy pierwszej rundzie inkubacji firmy i udzieleniu jej finansowania, **hub:raum** obejmuje zazwyczaj 10-15% udziałów w przedsięwzięciu. Program akceleracji oferowany jest za darmo. Selekcja startupów poza standardowymi kryteriami inwestycyjnymi, oparta jest na ocenie potencjału osiągnięcia synergii między rozwijanym przez startup rozwiązaniem, a kluczowymi technologiami oferowanymi przez operatorów **Grupy Deutsche Telekom** oraz skalowalności danego pomysłu.

hub:raum wspiera przedsięwzięcia właściwie ze wszystkich sektorów, w których takie synergie można zbudować,

ale głównymi obszarami pozostają: Internet Rzeczy, cyberbezpieczeństwo, medycyna, rozwiązania dostępne w „chmurze”, Big Data, mobilne płatności i platformy sprzedaży, telewizja internetowa, dystrybucja wideo i rozwiązania *multi-screening*, telekomunikacja.

Zespoły uczestniczące w programach inkubacji lub akceleracji mogą również korzystać ze specjalnych ofert partnerów **hub:raum**, jeśli chodzi o usługi potrzebne do rozwijania młodej firmy (przykładowe usługi / firmy partnerskie podane w nawiasach) – od firm dostarczających wizytówki (**MOO**), przez projektów graficznych (**12 designers**), agencje PR (**CLARITY.PR**) i usługi marketingowe (**Newsletter2Go**), księgowość i analitykę biznesową (**Contiamo**), obsługę prawną (**smartlaw**), do rozwiązań dostępnych w „chmurze” (**Amazon Web Services**, **testCloud**).

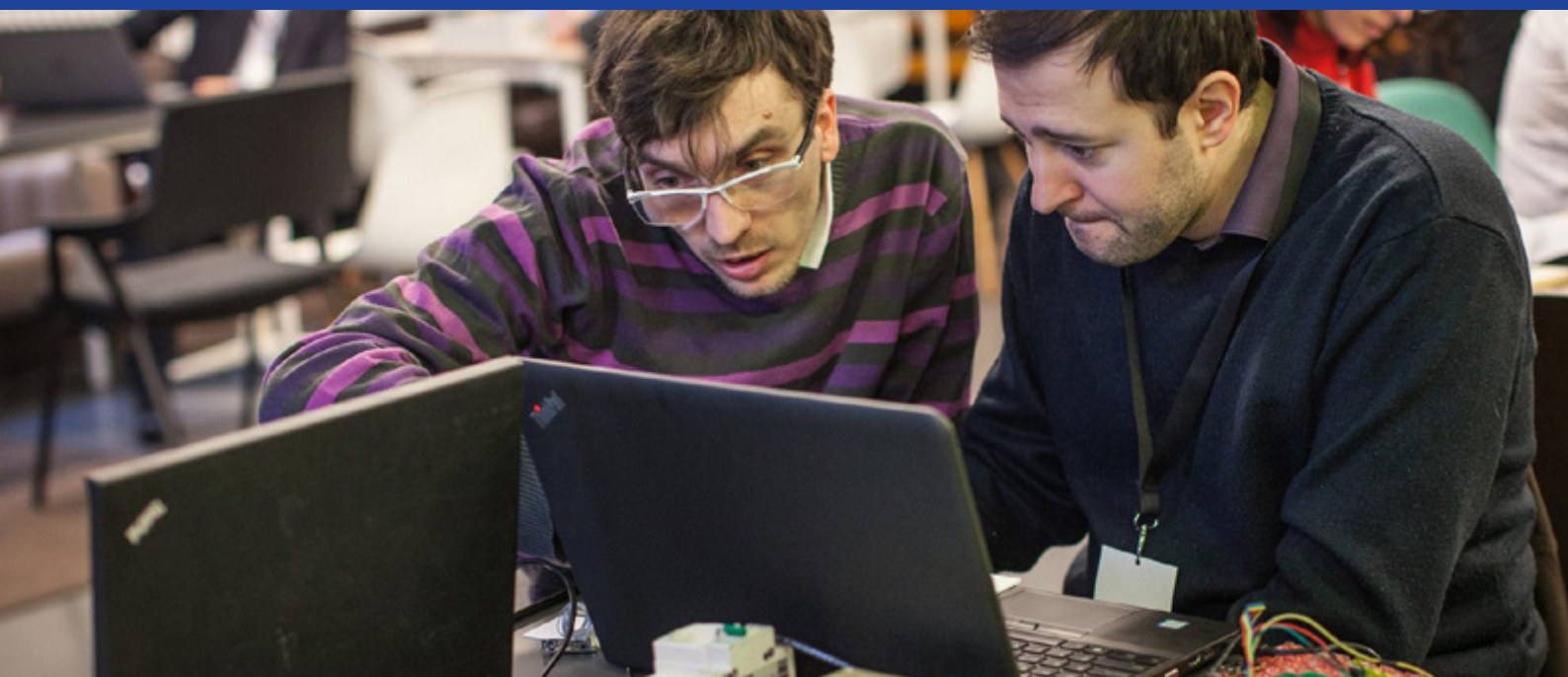
hub:raum w bardzo otwartym modelu współpracuje również z korporacjami, które startupom ofertują programy o zbliżonym profilu. Takie partnerstwa korporacyjne nawiązane są z firmami z sektorów komplementarnych wobec **Deutsche Telekom**, czego przykładem jest współpraca z **Intel**em i **Cisco**, czy program dla startupów z obszaru usług komunikacyjnych prowadzony wspólnie z **Noki**ą. W podobnym modelu **hub:raum** kooperuje również z ośrodkami naukowymi i wiodącymi uniwersytetami. W swoich programach **hub:raum** mocno angażuje także przedstawicieli przemysłów kreatywnych, włączając ich w proces akceleracji i inkubacji, m.in. poprzez organizację warsztatów *design thinking* oraz rozwijanie poszczególnych pomysłów w metodologii *design sprint*.

W portfolio inwestycji wszystkich trzech oddziałów **hub:raum** znajduje się obecnie blisko trzydzieści startupów, a kolejne kilkadziesiąt firm należy do grupy alumni programów. Kilkanaście z rozwiniętych w programach **hub:raum** pomysłów, znalazło się już w ofercie różnych operatorów **Deutsche Telekom**.

Polski oddział **hub:raum** powstał w Krakowie w 2013 roku w oparciu o zespół odpowiadający wcześniej za Dział Innowacyjności **T-Mobile Polska** (wcześniej PTC ERA). Polski operator został w ten sposób wyróżniony w **Grupie Deutsche Telekom** ze względu na prezentowane przez zarząd operatora strategiczne podejście do wspierania innowacyjności. Duże znaczenie miała również skala krajowego rynku i dostępny na nim talent techniczny, a także możliwości operowania na rynku Europy Środkowo-Wschodniej.

PODSUMOWANIE

hub:raum jest dobrym przykładem wewnętrznego programu innowacji, rozwiniętego w ramach dużej, międzynarodowej organizacji. Łączy w sobie elementy akceleracji i inkubacji pozwalając zespołom „spółki-matki” testować własne rozwiązania w tzw. *sandboxie*, oraz aktywnie poszukiwać rozwiązań z rynku. Oprócz tego, w procesie rozwoju przedsięwzięć łączy elementy technologiczne i rynkowe, z kreatywnymi, wykorzystując w procesie m.in. metodologie *design thinking* oraz *design sprints*.



JAKUB PROBOLA

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY DEUTSCHE TELEKOM HUB:RAUM FUND

JAKUB PROBOLA ZWIĄZANY Z **T-MOBILE POLSKA** (WCZEŚNIEJ PTC ERA) OD 2004 ROKU. W 2010 ZOSTAŁ SZEFEM DZIAŁU INNOWACYJNOŚCI, A OD 2013 ROKU BYŁ ODPOWIEDZIALNY ZA STWORZENIE I KIEROWANIE **HUB:RAUM** KRAKÓW. OBECNIE JEST JEDNYM Z DWÓCH DYREKTORÓW ZARZĄDZAJĄCYCH W **DT HUB:RAUM FUND GMBH GRUPY DEUTSCHE TELEKOM**, GDZIE ODPOWIADA M.IN. ZA STRATEGIĘ I NADZÓR NAD PROCESEM INWESTYCYJNYM I PORTFOLIO, SYNCHRONIZACJĘ DZIAŁAŃ Z GŁÓWNYMI OBSZARAMI DZIAŁANIA GRUPY ORAZ OPERACYJNE ZARZĄDZANIE WEHIKUŁEM. ABSOLWENT AKADEMII GÓRNICZO-HUTNICZEJ W KRAKOWIE NA KIERUNKU TELEKOMUNIKACJA I ELEKTRONIKA, UKOŃCZYŁ RÓWNIEŻ STUDIA DOKTORANCKIE NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE I FINANSE W SZKOLE GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE.

Jak w ramach T-Mobile narodziła się idea hub:raum?

Pomysł na powołanie **hub:raum** pojawił się w centrali **Deutsche Telekom** i tzw. *business ownership* projektu tam został umiejscowiony. Zarząd naszej Grupy dostrzegł, że istnieje znaczny potencjał we współpracy z zewnętrznymi zespołami i firmami w modelu *corporate venturing*. W ten sposób chcieliśmy zacząć jeszcze efektywniej opracowywać rozwiązania adresowania potrzeb naszych klientów w różnych segmentach.

Powołując **hub:raum**, otworzyliśmy drzwi dla takiej współpracy, jednocześnie jasno określając dla niej miejsce w strukturze Grupy. Core naszego biznesu pozostaje skupiony na działalności podstawowej, a **hub:raum** może skutecznie eksplorować i rozwijać nowe obszary. Dzięki temu pracujemy z najlepszymi ludźmi na rynku w formule, która gwarantuje dużo elastyczności i ogranicza biurokrację.

Decyzje o wyborze lokalizacji dla oddziałów **hub:raum** również zapadły w Bonn. Centrala na swojej *shortlist* miała kilka krajów, m.in. Polskę, Węgry i Austrię. Operatorzy z każdego z nich zostali poproszeni o przedstawienia „ofert” skupiających się przede wszystkim na zbudowanych już kompetencjach, ale też analizie dostępnego rynku i pozycji danego operatora w całej grupie. Propozycja przygotowana przez **T-Mobile Polska** została wysoko oceniona. Bardzo duże znaczenie miało w tym procesie mocne wsparcie polskiego zarządu, który w swojej strategii widział dużą rolę Działu Innowacyjności.

Finalnie oddziały **hub:raum** powstały w Polsce (Kraków), Niemczech (Berlin) i Izraelu (Tel-Aviv).

Czym dzisiaj jest hub:raum i jak ewoluował od momentu powstania?

W ramach **Grupy Deutsche Telekom** jesteśmy już dojrzałą, dobrze osadzoną w strukturze jednostką. Dotyczy to całych zespołów z naszych trzech oddziałów, jak i poszczególnych pracowników **hub:raum**, którzy biorą udział w różnych projektach operatorów **Deutsche Telekom**.

Przeszliśmy drogę od jednostki z większym ukierunkowaniem na bycie funduszem VC, do jednostki, która dostarcza projektów dla realizacji strategicznych priorytetów całej Grupy. Dlatego często jesteśmy „dopraszani” do inicjatyw podejmowanych przez różne działy – zabiegają one o nasz czynny udział lub „konsultacje” mające na celu wzmocnienie innowacyjności tych przedsięwzięć.

Które z projektów zrealizowanych przez hub:raum doprowadziły do wprowadzenia innowacji w T-Mobile? W jaki sposób?

Nie mogę tutaj zdradzić wielu szczegółów, ale takich projektów w skali całej Grupy jest już kilkanaście. Najświeższymi produktami są efekty programu nb-IoT, w ramach którego prototypujemy rozwiązania z obszaru Internetu Rzeczy. Pracy nad każdym z tych prototypów towarzyszy *business development* budujący możliwości wykorzystania opracowywanych rozwiązań w różnych sektorach, w tym rolnictwie, motoryzacji, logistyce, energetyce, medycynie, handlu, sektorze bezpieczeństwa, inteligentnych miastach i inteligentnych domach. Zdecydowana większość z przygotowanych w ten sposób produktów ma już swoje miejsce w kanałach sprzedaży w ramach całej Grupy.

Czym społeczność hub:raum w Polsce różni się od społeczności hub:raum w Niemczech i Izraelu?

Można powiedzieć, że Polsce mamy więcej talentów technicznych, z kolei w Niemczech jest więcej tych stricte biznesowych. Izrael jest pod tym względem unikalny, co wynika z mentalności kształtowanej tam w dużej mierze przez wojsko. Członkowie tamtejszej społeczności są świetnie i wszechstronnie wykształceni, ale zdają sobie też sprawę z konieczności szybkiego umiędzynarodowienia swoich działań.

Czy i w jaki sposób hub:raum wprowadza do T-Mobile kompetencje kreatywne?

Dla zespołów inkubujących u nas projekty oraz naszych partnerów prowadzimy warsztaty *design thinking*. Bardzo często prace nad poszczególnymi projektami układamy w proces *design sprint* – to bardzo efektywna metodologia. Zawsze jesteśmy też otwarci na współpracę z partnerami zewnętrznymi ze środowisk naukowych czy różnych sektorów przemysłu, realizując w ten sposób model otwartych innowacji.

Jak hub:raum i firmy, które inkubujecie, rozwijają projekty z obszaru edukacji, kultury i rozrywki?

Nie możemy chyba w jakiś szczególny sposób wyróżnić tych obszarów. Interesują nas one tak samo jak wszystkie inne. Skupiamy się na tych projektach i obszarach, które są strategiczne dla operatorów w ramach **Grupy Deutsche Telekom**, a więc takich, które pozwalają znaleźć nowe zastosowania dla naszych kluczowych technologii. Obecnie nie prowadzimy projektów z wymienionych obszarów, ale to nie znaczy, że wkrótce ich nie rozpoczniemy.

03

**STUDIA
PRZYPADKÓW**
PLATIGE IMAGE



ŹRÓDŁO: MATERIAŁY WŁASNE, FISH LADDER

ROSETTA VR

EUROPEJSKA AGENCJA KOSMICZNA

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI VIRTUAL REALITY (VR) DO PRZEDSTAWIENIA PRZEBIEGU MISJI KOSMICZNEJ

Współpraca Europejskiej Agencji Kosmicznej z zespołem Fish Ladder i Science Now

Projekt *Rosetta VR* to pierwsze w historii **Europejskiej Agencji Kosmicznej** (ESA) przedsięwzięcie z obszaru komunikacji naukowej wykorzystujące medium wirtualnej rzeczywistości (VR).

Projekt jest rozwinięciem partnerstwa między zespołem **Platige Image / Fish Ladder** i **ESA**, którego celem jest budowanie strategii i kreowanie nietradycyjnych kanałów komunikacji dla popularyzacji nauki i edukacji. Partnerstwo zostało zainicjowane w 2014 roku wspólną produkcją – krótkometrażowym filmem science-fiction *Ambition*.

Wysłanie sondy kosmicznej do oddalonej o setki milionów kilometrów komety 67P/Czuriumow-Gerasimienko, towarzyszenie jej w drodze wokół Słońca i lądowanie na niej było przełomowym osiągnięciem nie tylko dla **Europejskiej Agencji Kosmicznej**, ale i dla całej ludzkości. Dlatego właśnie **ESA** w komunikacji tego przedsięwzięcia postanowiła pójść

krok dalej niż w przypadku innych swoich programów i z informacjami o misji trafić nie tylko do osób zwykle śledzących doniesienia o wynikach badań naukowych, ale też do znacznie szerszego grona odbiorców. W tym celu jako narzędzie przy budowaniu publicznej świadomości dotyczącej eksploracji kosmosu wykorzystano popkulturę.

Dzięki *Ambition* i *Ambition – Epilogue* – dwóm krótkometrażowym filmom wyreżyserowanych przez Polaków – Tomka Bagińskiego i Macieja Jackiewicza – oraz zaangażowaniu aktorów znanych z m.in. niezwykle popularnego serialu *Gra o tron* – Aidana Gillena i Aisling Franciosi – dla misji *Rosetta* udało się pozyskać dodatkową, wielomilionową widownię oraz zainteresowanie mediów, które zwykle nie zajmują się tematami naukowymi. Co równie ważne, projekt w samej **ESA** pozwolił zbudować zaufanie do wykorzystywania i eksperymentowania z nowymi formami komunikacji naukowej.

Jedną z nich było przygotowanie przewodnika po misji *Rosetta*, dzięki któremu użytkownik może w wirtualnej rzeczywistości wchodzić w interakcję z wizualizacjami danych naukowych uzyskanych dzięki pracy sondy i jej lądownika.

Rosetta VR to trwające sześć minut doświadczenie o walorach edukacyjnych i rozrywkowych odtwarzające przestrzeń kosmiczną w konwencji „wirtualnego muzeum / centrum nauki”.

Pierwsza część doświadczenia służy wprowadzeniu w wirtualną rzeczywistość i przedstawia przelot komety i sondy *Rosetta* z pozycji obserwatora umiejscowionego na platformie zawieszanej w przestrzeni kosmicznej (symulacja ta przedstawia obiekty w skali 1:1). Kolejna część doświadczenia skupia się na zaangażowaniu użytkownika w interakcje z trójwymiarowymi wizualizacjami naukowymi, w tym przede wszystkim modelem komety 67P/Czuriumow-Gerasimienko, stworzonym w oparciu o tysiące fotografii i pomiarów wykonanych przez sondę *Rosetta*.

Trzecia część stanowi uzupełnienie poprzednich i zawiera dane naukowe dotyczące przebiegu misji i związanych z nią parametrów, w tym trajektorię „kontrolowanego uderzenia” sondy o powierzchnię komety. Dane te przedstawione są w formie multimedialnych, animowanych infografik otaczających użytkownika.

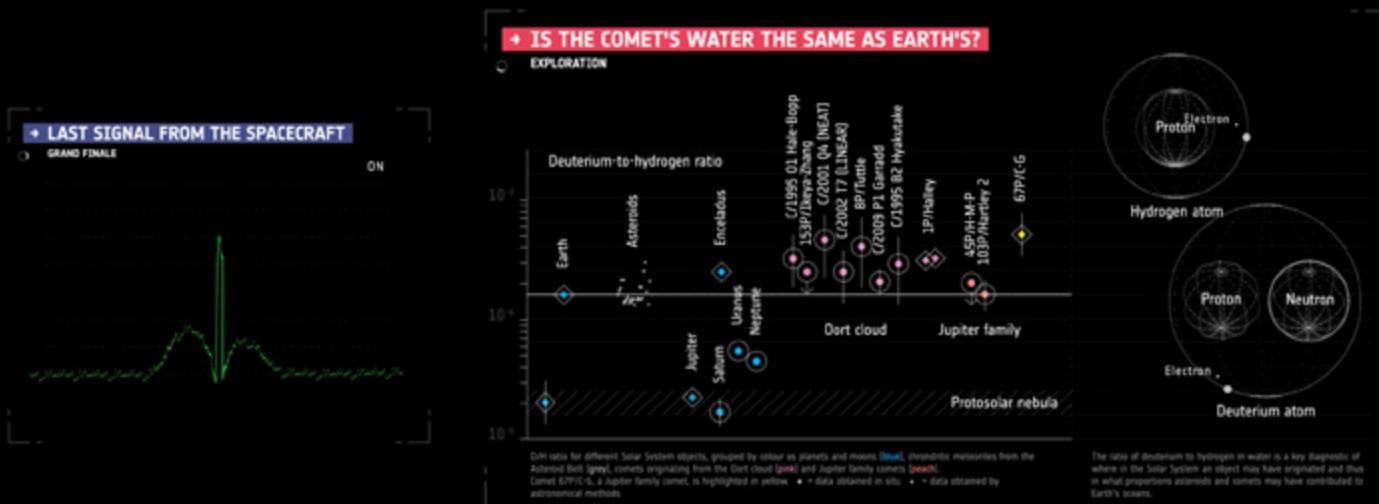
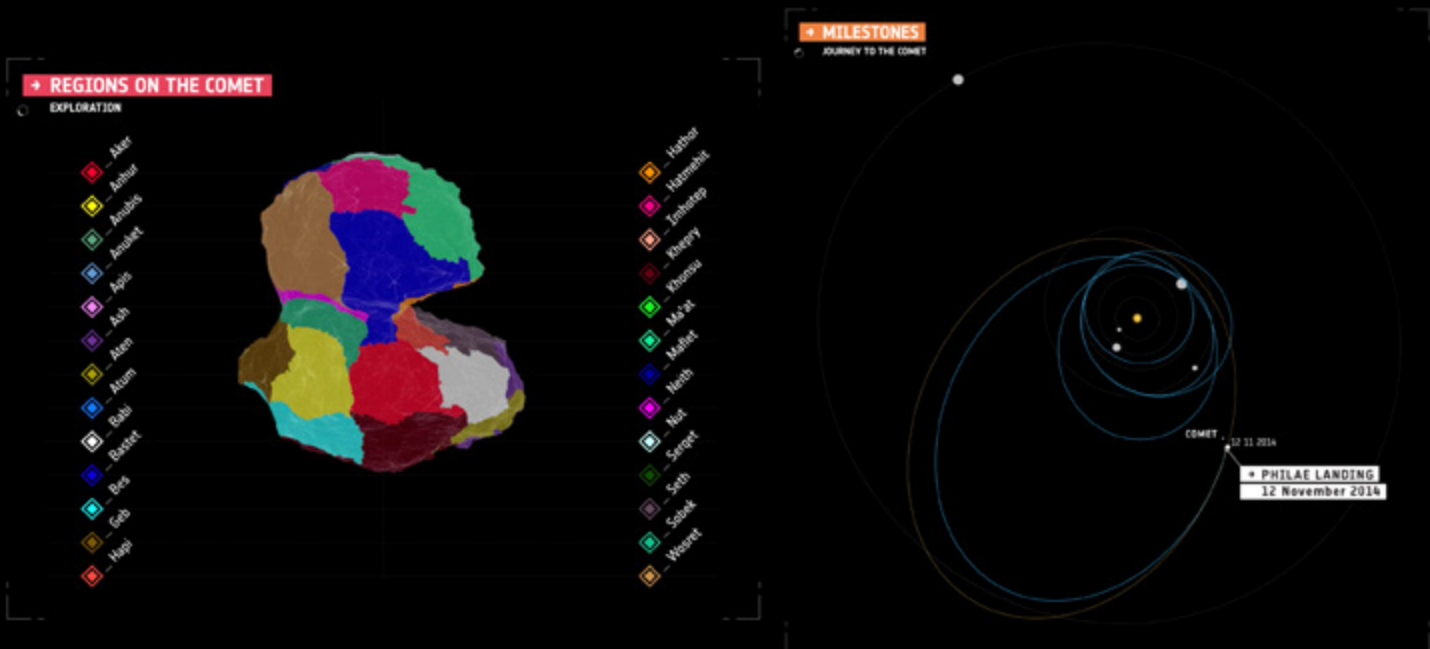
Prezentacja wersji demonstracyjnej *Rosetta VR* została przeprowadzona w dniu zakończenia trwającej kilkanaście lat misji – 30 września 2016 roku w Europejskim Centrum Operacji Kosmicznych w Darmstadt w Niemczech. Z doświadczenia VR skorzystało blisko pół tysiąca uczestników wydarzenia, w tym wyższa kadra menadżerska, naukowa i inżynierska nie tylko **ESA**, ale i **NASA**, a także dziennikarze i goście specjalni, w tym przedstawiciele **Komisji Europejskiej**.

Dla **ESA** to przedsięwzięcie jest przykładem nie tylko partnerstwa z przemysłami kreatywnymi, ale i przedsiębiorczości. W szybki i relatywnie mało kapitałochłonny sposób udało się przetestować nowe, innowacyjne rozwiązanie, i jednoznacznie wpisać się w edukacyjną misję agencji.

Tego rodzaju „wewnętrzna przedsiębiorczość” jest przejawem dojrzałości organizacji działających w modelu otwartych innowacji. W projekt prowadzony przez **Fish Ladder**, **Platige Image** i **Science Now** zaangażowane było blisko 50 osób z **ESA** i wspomnianych firm, które całe przedsięwzięcie – od koncepcji do kompleksowej realizacji – przeprowadziły w zaledwie trzy miesiące. Dla agencji osiągnięcie takiego rezultatu w ramach standardowych procesów i procedur projektowych byłoby prawdopodobnie niemożliwe – stąd obopólna korzyść wynikająca z takiej współpracy.

ŹRÓDŁO: MATERIAŁY WŁASNE, MARK MCCAUGHREAN





ŹRÓDŁO: MATERIAŁY WŁASNE, FISHLADDER

Dzięki *Rosetta VR* udało się również osiągnąć dodatkowy rezultat. Uruchomiony został proces socjalizacji wirtualnej rzeczywistości w środowisku profesjonalnym związanym z **ESA**. Wirtualna rzeczywistość znalazła zastosowanie nie tylko jako narzędzie komunikacyjno-marketingowe, ale została dostrzeżona także jako potencjalne rozwiązanie dla projektowania i realizowania innych działań w bliższej i dalszej przestrzeni kosmicznej, w tym np. wypraw na Marsa czy analiz danych dotyczących śmieci kosmicznych.

Pojawienie się takich międzysektorowych perspektyw pomoże w budowaniu kompleksowych modeli biznesowych dla ciągle nowego medium, jakim jest VR.

PODSUMOWANIE

Projekt *Rosetta VR* jest ciekawym przykładem tego, jak duża organizacja o charakterze naukowo-przemysłowym z sukcesem doprowadziła do rozwoju i demonstracji innowacyjnego rozwiązania wykorzystującego VR, wprowadzając do procesu przedsiębiorców z kompetencjami kreatywnymi. Nowe rozwiązanie udało się nie tylko wykorzystać jako element komunikacji marketingowej, ale również platformę do stymulacji wewnętrznej innowacyjności, zarządzania ryzykiem oraz internalizacji procesów kreatywnych.

MARK MCCAUGHREAN SENIOR SCIENCE ADVISOR EUROPEAN SPACE AGENCY

PROF. MARK MCCAUGHREAN PRACUJE W **EUROPEJSKIEJ AGENCJI KOSMICZNEJ**, GDZIE JAKO SPECJALNY DORADCY DS. NAUKI I EKSPLOKACJI KOSMOSU ODPOWIADA ZA PROJEKTY KOMUNIKACJI NAUKOWEJ W OBSZARZE ASTRONOMII, FIZYKI PODSTAWOWEJ, BADAŃ PLANETARNYCH ORAZ MISJI KOSMICZNYCH. PRACOWAŁ W CZOŁOWYCH OŚRODKACH NAUKOWYCH M.IN. W WIELKIEJ BRYTANII, STANACH ZJEDNOCZONYCH, NIEMCZECH ORAZ HOLANDII. PROF. MCCAUGHREAN JEST RÓWNIEŻ CZŁONKIEM ZESPOŁU NAUKOWEGO **NASA-ESA-CSA** PRZYGOTOWUJĄCEGO MISJĘ TELESKOPU KOSMICZNEGO JAMESA WEBBA.

Europejska Agencja Kosmiczna to duża, międzynarodowa organizacja o profilu naukowo-przemysłowym. Jaką dokładnie pełni rolę?

ESA jest instytucją będącą europejską „bramą do kosmosu”. Zajmujemy się przygotowywaniem i prowadzeniem zarówno załogowych, jak i bezzałogowych misji kosmicznych, wraz z naszymi partnerami z przemysłu budujemy statki kosmiczne, posiadamy również własny korpus astronautów.

Jednym z kluczowych elementów naszej pracy są oczywiście badania naukowe, a co za tym idzie, także działania mające na celu popularyzację nauki i edukację. To niezbędne dla budowania świadomości o tym, jak funkcjonuje otaczający nas świat. Społeczne zainteresowanie kosmosem i nauką pozwala nam także skuteczniej angażować ludzi w to, co robimy.

W naszej pracy stawiamy pytania jednak nie tylko stricte naukowe, ale także bardziej uniwersalne: jak na Ziemi pojawiła się woda? czy są szanse na znalezienia życia poza naszą planetą? czy ludzie będą w stanie podróżować na Marsa w ciągu najbliższej dekady? jakie były początki Wszechświata? jaką rolę technologie kosmiczne odgrywają w naszym codziennym życiu?

Jakie było Pana zaangażowanie w projekt *Rosetta* VR?

Przez ostatnie kilka lat miałem przyjemność odpowiadać za działania komunikacyjne dotyczące naszych najważniejszych misji kosmicznych badających Słońce, Układ Słoneczny i dalszy Wszechświat, a więc m.in. *LISA Pathfinder*, *Gaia* i *ExoMars*.

W tym okresie szczególnym przedsięwzięciem była bez wątpienia misja *Rosetta*. Wystanie w przestrzeń kosmiczną sondy, której zadaniem było dogonić kometę i towarzyszyć jej w drodze do Słońca oraz wylądować na jej powierzchni było wielkim wyzwaniem – pierwszym takim w historii ludzkości. Przygotowanie i przeprowadzenie tej misji zajęło nam ponad dwie dekady. Tak ambitne przedsięwzięcie stwarzało również okazję do przeniesienia naszych działań komunikacyjnych na zupełnie nowy poziom.

Przy misji *Rosetta* podjęliśmy wiele nowych inicjatyw wykorzystujących różne rodzaje mediów. Zorganizowaliśmy konkursy, wyprodukowaliśmy filmy animowane i zabawki dla dzieci. Powstały również krótkometrażowe filmy sci-fi *Ambition* i *Ambition – Epilogue*, które wraz z towarzyszącymi im kampaniami pozwoliły nam dotrzeć do odbiorców, którzy wcześniej nie interesowali się kosmosem. W tych produkcjach nie tylko przedstawiliśmy naukowe i technologiczne aspekty misji, ale też staraliśmy się odwołać do bardziej fundamentalnych, nawet filozoficznych zagadnień. Byliśmy pozytywnie zaskoczeni tym jak odebrane zostały obie produkcje, i to nie tylko na zewnątrz. Projekty te pomogły też otworzyć **ESA** na mniej tradycyjne rozwiązania komunikacyjne i wykorzystanie kompetencji kreatywnych.

Projekt *Rosetta VR* wpisuje się w ten nurt. Po raz pierwszy treści naukowe i edukacyjne przenieśliśmy do nowego medium, jakim jest wirtualna rzeczywistość. Bez VR nie byłibyśmy w stanie uzmysłowić odbiorcom, jak złożoną misją była *Rosetta* i pokazać, jak piękne rezultaty przyniosła. Bo to właśnie tego słowa użyłbym, aby opisać model komety, który użytkownik *Rosetta VR* może poznawać korzystając z interaktywnych części aplikacji.

Jak wykorzystujecie kompetencje kreatywne w swojej pracy?

Po pierwsze nauka sama w sobie jest procesem kreatywnym. Stawia zupełnie nowe pytania i podejmuje próby znalezienia na nie odpowiedzi. W świecie artystycznym i przemysłach kreatywnych jest podobnie – najważniejszy jest duch poszukiwań, kwestionowanie status quo i wypracowywanie zupełnie nowych rozwiązań łączących różne dyscypliny.

Warto zbliżać te dwa światy, nie tylko, aby tworzyć nowe narzędzia dla popularyzacji nauki i edukacji, ale też nowe metody wizualizowania, prezentowania i analizowania danych naukowych.

W ostatnich latach od przemysłów kreatywnych uczymy się coraz więcej – nie tylko jak w angażujący sposób mówić o nauce i wykorzystywać w tym środki artystyczne, ale też jak proces prototypowania może być przydatny w zupełnie innych obszarach niż te, w których my go wykorzystujemy. Jak projektować nowe rodzaje produktów, które łączą światy nauki, edukacji, technologii i kultury. Projekt *Rosetta VR* realizowany w partnerstwie z **Fish Ladder** i **Science Now** jest tego świetnym przykładem i wyznacza kierunek, w którym chcemy się rozwijać.

Jesteśmy także mocno zaangażowani w budowanie programów rezydencjalnych z zaprzyjaźnionymi instytucjami kreatywnymi, np. **Ars Electronica** (*arts&science@ESA*), dzięki czemu możemy szukać ciekawych, często zaskakujących związków i wzajemnych inspiracji między sztuką i badaniami kosmosu.

Czego według Pan przemysły kreatywne mogłyby się nauczyć ze współpracy z taką organizacją jak ESA?

Nasza praca jest niezwykle interdyscyplinarna, a jej rezultaty czasem prowadzą do zmian paradygmatów. Jeśli jesteś zaangażowany w realizację projektów naukowych „na krawędzi” nauki i technologii w takich miejscach, jak **ESA** czy **CERN**, to jesteś wystawiony na naprawdę światowej klasy innowacyjność. Dodatkowo, jest w naszej pracy pewien rodzaj rygoru, który wymaga, aby projektowane przez nas instrumenty były doskonałe, ponieważ stawiane przed nimi zadania są ekstremalne. Jest to tak mocno stymulujące otoczenie, że trudno porównać je pod tym względem z jakimkolwiek innym.



ŹRÓDŁO: PLASTIC STUDIO

BOUND

PLASTIC STUDIO

IMMERSYWNA GRA NA PLATFORMĘ PLAYSTATION 4

Współpraca Plastic Studio z Sony Santa Monica Studios

Bound to gra stworzona przez łódzkie studio **Plastic**. Jest pierwszą polską produkcją, która została wydana na platformie **Playstation4 VR** oraz drugą, po grze *Datura*, realizacją stworzoną we współpracy studia **Plastic** z kalifornijskim zespołem **Sony Santa Monica**.

Bound należy do gatunku gier o mocno narracyjnym i artystycznym charakterze. Profil produkcji wymagał umiejętnego połączenia oryginalnego pomysłu (inspirowanego światem sztuki, psychologii i kultury), z technicznym kunsztem przeniesienia go do silnika gry oraz zapleczem marketingowym do wypromowania tytułu. Oprawa wizualna gry, inspirowana sztuką modernistyczną z początku XX wieku (głównie suprematyzmem), chwalona była na całym świecie za walory wizualne.

W kategorii gier artystycznych, był to jeden z najbardziej wyczekiwanym tytułów w 2016 roku.

Fabula gry oparta jest na historii kobiety wyruszającej w świat w poszukiwaniu swego ojca. Narracja jest trójpoziomowa. Pierwszy poziom to przygody bohaterki podczas poszukiwań, drugi stanowią retrospekcyjne obrazy z jej dzieciństwa, trzeci zaś to świat wyobrażony, w którym bohaterka jako księżniczka wyrusza z misją uratowania królestwa przed potworem.

Geneza sukcesu *Bound* wynika z dwóch czynników. Pierwszy z nich to znalezienie partnera przedsięwzięcia. Współpraca firmy z **Santa Monica Studio**, jednego z czołowych studiów gier kategorii AAA na świecie (odpowiedzialnym m.in. za serię *God of War*), była w tym przypadku rezultatem kilku wcześniej realizowanych, mniejszych projektów. Drugim czynnikiem, niemniej ważnym czynnikiem było wieloletnie budowanie odpowiednich kompetencji kreatywno-technologicznych przez studio.

Plastic powstało z inicjatywy Michała *bonzaja* Staniszewskiego dwudziestoletniego absolwenta matematyki i informatyki, zajmującego się wówczas z zamiłowania i pasji grafiką komputerową. Zespół zaangażował się w tzw. demoscenę – środowisko zrzeszające kreatywnych ludzi zajmujących się m.in. tworzeniem dem. W grupie znajdowali się również muzycy, graficy oraz artyści zainteresowani możliwościami, które otwierał przed nimi świat wirtualny.

Dzięki demoscenie Michał Staniszewski i jego zespół zostali dostrzeżeni przez przedstawicieli **Sony** i **Crytek**. Pozwoliło im to rozwinąć swój pierwszy rynkowy projekt – eksperymentalną grę przygodową (tzw. „przygodówkę”) *Datura*, w której gracze mogli wpływać na świat przedstawiony na ekranie dzięki specjalnemu kontrolerowi.

Te same mechanizmy, które sprawiły że **Plastic** został dostrzeżony przez **Sony Santa Monica**, zwróciły również uwagę **Platige Image**. W 2011 roku **Platige Image** objęło udziały w **Plastic Studio**, decydując się tym samym na zainwestowanie w perspektywiczny zespół zdolnych twórców, którzy sukcesywnie rozwijał swoje (wówczas), niszowe produkty.

Plastic nie rozwijał się jednak tylko w branży gier. Jako kolektyw twórców, programistów, muzyków i projektantów, angażował się również w projekty interaktywne na pograniczu nauki, kultury i rozrywki.

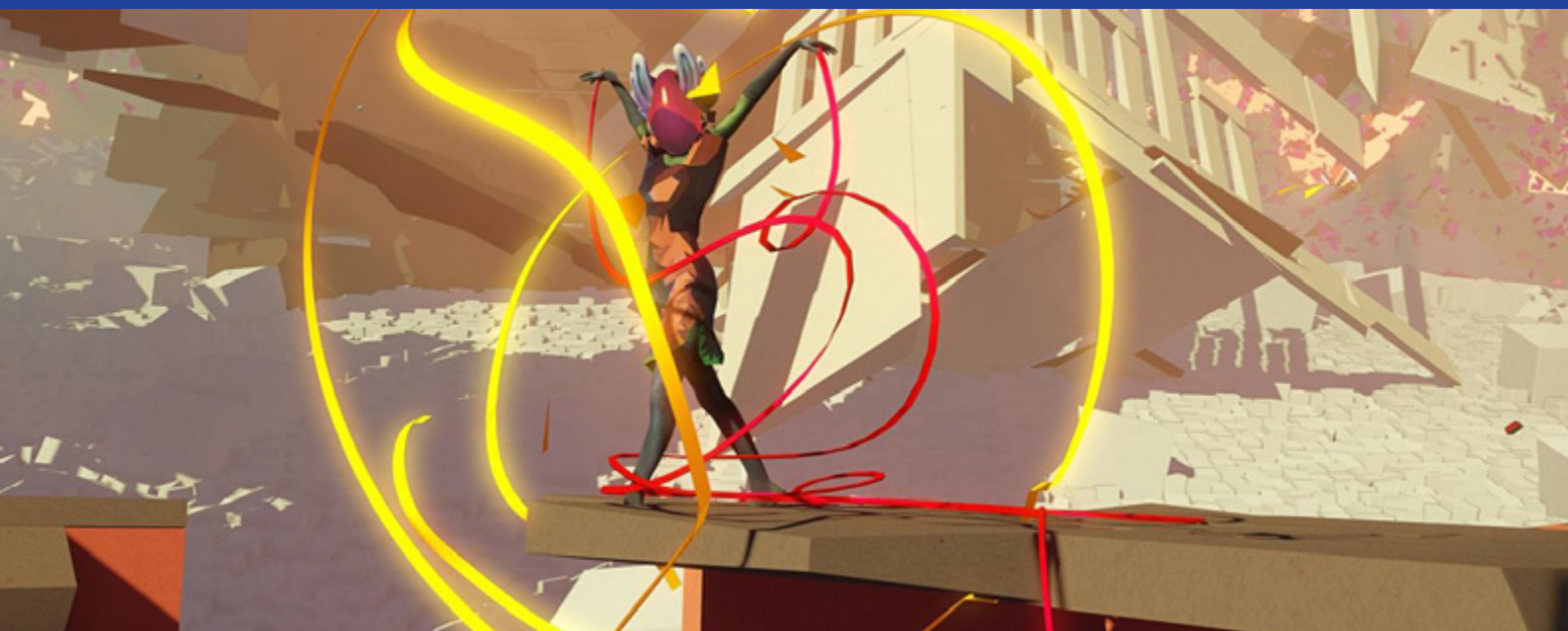
Przykładem takiego przedsięwzięcia była praca dla **Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych** przy projekcie astronomicznym *Solaris*. Pracownicy **Plastic** posłużyli się czujnikiem *Kinect* do przeprowadzenia interaktywnej prezentacji

pokazującej projekt budowy na południowej półkuli Ziemi sieci robotycznych teleskopów mających służyć odkrywaniu planet poza Układem Słonecznym. Do innych przykładów przedsięwzięć podjętych przez studio Michała Staniszewskiego należą współpraca przy promującej Polskę kampanii *Move Your Imagination* oraz przy polskim pawilonie na EXPO 2015 w Mediolanie – obie w ramach konsorcjum z **Platige Image / Fish Ladder**.

Operując na pograniczu świata gier, realizacji interaktywnych oraz sztuki, **Plastic** było w stanie zbudować kompetencje kreatywne, które wyróżniają studio na międzynarodowym rynku projektantów gier i przyczyniają się do rozwoju sceny kreatywnych projektów biznesowych w Polsce.

PODSUMOWANIE

Plastic jest przykładem na to jak kompetencje kreatywne wykorzystane w projektach z pogranicza technologii kreatywnych, designu i sztuki, pozwalają z sukcesem zbudować firmę o międzynarodowej reputacji. Co równie ważne, inwestycje ze strony **Platige Image** i **Sony Santa Monica**, które pozyskało studio, dowiodły, że istnieje przestrzeń i mechanizmy wykorzystywania talentów i kompetencji przez podmioty o skali znacznie większej niż rynek lokalny.



MICHAŁ STANISZEWSKI HEAD OF STUDIO PLASTIC

MICHAŁ STANISZEWSKI JEST ZAŁOŻYCIELEM I SZEFEM ŁÓDZKIEGO STUDIA **PLASTIC**. ZAŁOŻONY 8 LAT TEMU ZESPÓŁ LICZY DZIŚ 10 OSÓB. W JEGO SKŁAD WCHODZĄ PROGRAMIŚCI, PROGRAMIŚCI-DESIGNERZY ORAZ ARTYŚCI WIZUALNI. MICHAŁ, JAK I SPORA CZĘŚĆ JEGO ZESPOŁU, WYWODZI SIĘ Z DEMOSCENY – SPOŁECZNOŚCI TWÓRCÓW PROJEKTUJĄCYCH ROZWIĄZANIA INTERAKTYWNE I GRY O CHARAKTERZE EKSPERYMENTALNYM. W STYCZNIU 2017 ROKU OTRZYMAŁ „PASZPORT POLITYKI” ZA ROZWÓJ POLSKIEJ KULTURY CYFROWEJ. MICHAŁ UKOŃCZYŁ STUDIA Z INFORMATYKI I MATEMATYKI NA **UNIWERSYTECIE ŁÓDZKIM**.

W środowisku twórców gier macie opinię małego, utalentowanego studia stawiające na rozrywkę dojrzałą i artystyczną. Co sprawiło, że zaczęto Was w ten sposób postrzegać?

Nasze założenia i motto tak naprawdę nie zmieniły się od samego początku – tzn. od 8 lat, kiedy rozpoczęliśmy działalność. Przywiązujemy dużą uwagę do łączenia estetyki audiowizualnej z nowatorskim podejściem do opowiadania historii i treści. Staramy się robić rzeczy, których nikt wcześniej się nie podejmował. Rzeczy dające do myślenia. I tonie jako determinuje nasz profil, jako studia oraz zespołu.

Technologie szybko się starzeją, w zasadzie z miesiąca na miesiąc. Część z nich się wypala i trzeba umieć płynnie przejść dalej. Ale to starzenie się ma również swoje pozytywne konsekwencje. Zarówno my – twórcy, jak i gracze, stajemy się dojrzałsi. Chcemy robić coś ambitnego i jest na to rynek. Finansowo jest to oczywiście wymagające, ale możliwe – co pokazuje nasz przypadek. Nie zamierzamy budować kilkusetosobowego studia. Chcemy realizować projekty wyróżniające nas w skali międzynarodowej, które pobudzają do myślenia i jednocześnie łączą nowe technologie z dojrzałą kulturą.

Jak zaczęliście i jak zmieniła się Wasza branża na przestrzeni tych lat?

Jeśli chodzi o zmiany dotyczące branży, to przede wszystkim to my – jako zespół – jesteśmy dojrzałsi. I dojrzałsi są też gracze na całym świecie. Nauczyliśmy się przede wszystkim, jak wyjść z niszy i robić produkcje wyróżniające się na rynku międzynarodowym. Jest spore zapotrzebowanie na gry intelektualne i my chcemy realizować się w tej kategorii. Ale bez doświadczenia na „pierwszej linii frontu” jest to niezwykle trudne. Gry to wielki biznes, z potencjałem, ale i bezwzględnymi mechanizmami rynkowymi.

Co z tego, czego się nauczyliście, uważacie za najważniejsze?

Przede wszystkim to, że zanim jeszcze usiądziemy do prac rozwojowych (*developmentu*), musimy mieć pomysł na komunikację zarówno historii, jak i produktu. I wbudować to w proces *developmentu*. Dzisiaj wypromować nawet dobrą grę jest bardzo trudno, chyba że jest naprawdę genialna. A to też wymaga olbrzymich nakładów. Trzeba stawiać na sprzedaż produktu i historii od samego początku.

Druga rzecz, to partnerstwa. Warto je budować i pracować z bardziej doświadczonymi od siebie. Nasza współpraca z **Santa Monica Studio** to prawdziwa szkoła życia. Uniwersytet robienia gier. Należymy do ich ekosystemu małych zespołów porzucanych na całym świecie, którym oni pomagają wprowadzać nietuzinkowe tytuły na platformę **Playstation**. Doskonale wiedzą, że gracze chcą różnorodności, również kulturowej. A tę uzyskuje się współpracując z utalentowanymi zespołami z całego świata, a nie skupiając się tylko na własnych tytułach.

Dali nam nieźle w kość. Mieliśmy zdalne spotkania co tydzień – produkcyjne, finansowe, marketingowe. I bardzo nas to rozwinęło, jako twórców i jako studio.

Oprócz Santa Monica i Crytek współpracujecie też od lat z Platige Image.

Tak, współpraca z **Platige** uświadomiła nam, że są projekty równie ciekawe, jak i ciekawsze niż gry. Często o głębszym przesłaniu społecznym. Nasza współpraca miała miejsce m.in. przy kampanii *Move Your Imagination* promującej Polskę poprzez pryzmat kreatywności. Współpracowaliśmy przy projekcie *Solaris*, wspierającym polską sieć zrobotyzowanych teleskopów oraz projektowaniu i produkcji elementów interaktywnych dla polskiego pawilonu na EXPO 2015 w Mediolanie.

Ta współpraca była zawsze rozwijająca dla obu stron. My mogliśmy wspierać ich zespół wiedzą techniczną dotyczącą wykorzystywanych technologii, oni z kolei wielokrotnie wspierali nas swoim talentem artystycznym oraz kilkakrotnie inwestowali w nas finansowo.

Czego mogą się od was nauczyć inne branże?

Przede wszystkim tego jak w małych zespołach sprawnie realizować projekty eksperymentalne, łączące nowe technologie z elementami badawczo-rozwojowymi i sztuką. Jako mały, zgrany zespół jesteśmy w tym bardzo szybcy, sprawnie podejmujemy decyzje, bo tylko to pozwala nam iść do przodu. I to się wielokrotnie sprawdzało, gdy współpracowaliśmy z dużymi firmami.

Drugim tematem jest stawianie na angażujące opowiadanie historii (*storytelling*), na co powinniśmy w Polsce więcej stawiać. Firmy z naszej branży konkurują globalnie, więc jeśli ich opowieść i marketing nie są wystarczająco dobre, to toną w oceanie innych tytułów. Tymczasem dobre praktyki z marketingu gier można spokojnie przenieść do innych branż. Spójrzmy na to, jak dobrze swoje ambicje komunikuje **Space-X** czy **Tesla**. Potrafią bardzo umiejętnie wykorzystywać technologie do opowiadania o swoich ambicjach w inspirujący sposób. Tego nam szczególnie życzę, jeśli chcemy rozwijać nasz własny kulturotech.



ŹRÓDŁO: legendy.allegro.pl/extras

LEGENDY POLSKIE

ALLEGRO

KAMPANIA BRANDED CONTENT W OPARCIU O ORYGINALNE POPKULTUROWE UNIWERSUM

Współpraca Allegro z Platige Image i Fish Ladder

Legendy Polskie w swojej pierwszej odsłonie zaprezentowane zostały na jesieni 2015 roku jako niekonwencjonalna forma kampanii *branded content*.

Allegro, największa na polskim rynku firma e-commerce, zdecydowała się postawić na stworzenie oryginalnych opowieści osadzonych w polskim kontekście historycznym i popkulturowym.

Legendy osadzone są na granicy światów i konwencji. Science-fiction przeplata się tu z wątkami fantasy, motywami literackimi, podaniami ludowymi i współczesnym humorem.

W całe przedsięwzięcie, poczynawszy od realizacji filmów i efektów specjalnych, przez teledyski i krótkie opowiadania, a skończywszy na stworzeniu audiobooka, zaangażowane było ponad kilkaset osób.

Co więcej, w projekcie wzięło udział wielu ekspertów na co dzień nie związanych z branżą reklamową czy filmową. Byli to uznani literaci, kulturoznawcy, futuryści, a nawet vlogerzy. Okazało się, że współpraca różnych środowisk pozwoliła osiągnąć sukces – stworzone w ramach kampanii *Legendy* zainteresowały polską publiczność, której spodobał się przede wszystkim oryginalny charakter produkcji – połączenie światów literackich i filmowych oraz różnych konwencji opowiadania o powszechnie znanych nam motywach.

W ten sposób powstała nowa historia o Janie Twardowskim – odważnym i sprytnym polskim milionerze grającym o swoje przeznaczenie z diabłem. Tak powstało również nasze własne „polskie piekło” z siedzibą na Podlasiu, czy pierwszy w historii polskiej kinematografii Bazyliśzek oraz szereg nowych i odświeżonych bohaterów pokroju Baby Jagi czy Kołodzieja. Filmy wyświetlane na YouTube od 2015 roku dotarły już do grona ponad 20 milionów odbiorców.

Na potrzeby tego opracowania warto wskazać walory tego projektu: po pierwsze osiągnął on założone dla siebie cele marketingowe, tzn. ekspozycję marki **Allegro** w pozytywnym kontekście dla szerokiego grona odbiorców (głównie w Internecie); po drugie, nadał marce **Allegro** tożsamość mecenasa odważnych i niekonwencjonalnych produkcji popkulturowych, zarówno wewnątrz firmy – dla jej pracowników i partnerów – jak i na zewnątrz; po trzecie, zrealizowane produkcje stały się ciekawym elementem współczesnej polskiej popkultury.

Legendy Polskie są także dobrą ilustracją tego, jak działają otwarte innowacje w kontekście korporacji.

Allegro zdecydowało się skorzystać z kompetencji kreatywnych i filmowo-produkcyjnych spoza zasobów własnej firmy. Do współpracy zaproszono zespoły **Fish Ladder** oraz **Platige Image**, które pod kierownictwem reżysera – Tomka Bagińskiego – stały się następnie platformą do angażowania

w projekt czołowych polskich literatów oraz reżyserów młodego pokolenia.

Dla **Allegro** było to pierwsze doświadczenie tego typu, a dla zespołu **Platige Image** pierwszy komercyjny projekt *branded content* o takiej skali. Wcześniej, w 2014 roku **Platige Image** zrealizował projekt o podobnym charakterze, ale dla partnera z sektora publicznego – **Europejskiej Agencji Kosmicznej** (*Ambition* dla misji *Rosetta*), a kilka lat wcześniej – w mniejszej skali – dla **Canal+**.

„Realizowanie przedsięwzięć filmowych takich jak „Legendy” trochę przypomina startup. Trzeba zebrać dobry, interdyscyplinarny zespół, a następnie zrealizować projekt w zasadzie od zera. Praca w takim otoczeniu jest bardzo wymagająca, ale przynosi rezultaty. Jeśli w dodatku pracujemy nad przedsięwzięciami rozwijającymi polską kulturę w nowoczesny sposób i docierającymi do szerokiej publiczności, staje się to niezwykłą przygodą.”

Tomek Bagiński

REŻYSER / DYREKTOR KREATYWNY, PLATIGE IMAGE

ŹRÓDŁO: legendy.allegro.pl/extras





ŹRÓDŁO: legandy.allegro.pl/extras

Dla obu organizacji był to więc proces wspólnej nauki i budowania zaufania przy projekcie wykraczającym poza kompetencje tylko jednej firmy.

Wypracowana w procesie oryginalna własność intelektualna i rozpoznawalność marki *Legandy Polskie Allegro* może stać się czymś więcej niż jednorazową kampanią. Udało się bowiem z sukcesem rozbudzić w idącej w miliony publiczności apetyt na taką formę rodzimej popkultury.

PODSUMOWANIE

Legandy Polskie Allegro są wyróżniającym się przedsięwzięciem na polskim rynku, zarówno jeśli chodzi o skalę projektu, jak i ambicje zespołów go realizujących. Producenci postawili na formułę zrywającą z dotychczas przyjmowaną konwencją. Wykorzystali do tego atrakcyjne formy wizualne, muzyczne oraz kompetencje kreatywne i marketingowe. W rezultacie stworzono barwny świat i opowieści, które mogą stać się dobrą platformą do rozpowszechniania polskiej kultury – zarówno w Polsce, jak i poza granicami kraju.

ŹRÓDŁO: legandy.allegro.pl/extras



LEGENDY POLSKIE



RADEK RAK
ROBERT M. WEGNER
ELŻBIETA CHEREZIŃSKA

RAFAŁ KOSIK
JAKUB MAŁECKI
ŁUKASZ ORBITOWSKI

allegro

ANNA ILLER

BRANDED CONTENT MANAGER ALLEGRO

ANNA ILLER JEST ZWIĄZANA Z MARKĄ **ALLEGRO** OD PONAD OŚMIU LAT, POCZĄTKOWO JAKO *MARKETING DEPARTMENT LEADER*, NASTĘPNIE *BUSSINES DEVELOPMENT AND MARKETING MANAGER*, A OBECNIE JAKO *BRANDED CONTENT MANAGER*. ZARZĄDZA UNIKATOWYM ZESPOŁEM PRODUKUJĄCYM PRAWDOPODOBNIENIE NAJWIĘCEJ TREŚCI DLA JEDNEJ MARKI W POLSCE. JEST EKSPERTEM W DZIEDZINIE PORADNIKÓW, OPINII, RECENZJI, ALE OSTATNIO NAJBARDZIEJ POCHŁANIA JĄ PRODUKCJA WIDEO. ODPOWIADA W **ALLEGRO** M.IN. ZA TAKIE PRODUKCJE JAK *LEGENDY POLSKIE*, TEMATYCZNE KANAŁY WIDEO CZY PORADNIKI ZAKUPOWE DLA CAŁEGO SERWISU.

Allegro jest jedną z największych polskich firm technologicznych. Na czym polega Wasze „otwarcie na świat”?

Od początku naszej działalności angażujemy się i rozwijamy różnego rodzaju partnerstwa. Począwszy od spotkań ze społecznościami skupionymi wokół świata IT, poprzez przemysł kreatywny czy fundacje i organizacje pożytku publicznego. Konsekwentnie inwestujemy w nasze relacje z tymi społecznościami, szukając inspiracji, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem oraz umożliwiając rozwój nowym inicjatywom.

Połowa pracowników **Allegro** pracuje w obszarze technologii. To ogromny potencjał wiedzy i doświadczenia, którym nasi inżynierowie dzielą się już od kilku lat pod marką *Allegro Tech*. W ramach tych działań w kilku miastach w Polsce organizujemy *Allegro Tech Talks*, podczas których opowiadamy o prowadzonych projektach, problemach, jakie napotykamy oraz nietypowych rozwiązaniach, które zaimplementowaliśmy. Do współpracy zapraszamy także ekspertów z zagranicy, takich jak Martin Thompson – ekspert od wysoko wydajnych systemów obliczeniowych czy Dobromir Montauk, menedżer zespołu inżynierów w **Twitterze**. Część naszych działań ma też mocno edukacyjny charakter, np. powstały z myślą o dzieciach *Coder Dojo* czy program mentorski dla kobiet *Tech Leaders*.

Nasza współpraca z różnego rodzaju społecznościami nie kończy się na teorii, ma też swój wymiar praktyczny. Jako pierwsi w Polsce pokazaliśmy, że internet może być doskonałym miejscem do prowadzenia działań charytatywnych. 17 lat temu pojawiły się pierwsze aukcje na rzecz *Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy*, w ramach których zebraliśmy już ponad 34 mln zł. Trzy lata temu postanowiliśmy ułatwić zbieranie funduszy wszystkim *organizacjom pożytku publicznego* i uruchomiliśmy serwis *charytatywni.allegro.pl*. Na platformie działa obecnie prawie 200 organizacji, wśród nich m.in. fundacja **Mam Marzenie**, **Rak’n’Roll**, **Centrum Zdrowia Dziecka** czy **Mimo wszystko**.

Jak te działania wpisują się w Waszą kulturę organizacyjną i strategię?

Transfer wiedzy oraz wspieranie społeczności stanowią część strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest ważnym elementem strategii korporacyjnej naszej firmy.

Kultura **Allegro** jest mocno zorientowana na dzielenie się wiedzą. Patrząc na obszar technologiczny, nasi inżynierowie występują na dziesiątkach konferencji i *meetupów*, poświęcając tysiące godzin na dzielenie się wiedzą. W 2016 roku zorganizowaliśmy 18 *meetupów* i sami uczestniczyliśmy w 116 wydarzeniach dla branży IT w Polsce i na świecie. Tylko w ubiegłym roku nasi inżynierowie spędzili 340 godzin przekazując swoją wiedzę kobietom i 314 godzin na nauce programowania dla najmłodszych.

Chcemy, aby rozwiązania, które projektujemy służyły nie tylko celom komercyjnym, ale także miały realny wpływ na społeczeństwo. Dlatego udostępniamy swoją platformę, technologię i zasoby ludzkie fundacjom oraz organizacjom pożytku publicznego i pomagamy przeprowadzać zbiórkę online.

Partnerstwa z różnymi organizacjami pozwalają nam przede wszystkim lepiej zrozumieć potrzeby społeczeństwa, któremu świadczymy usługi ale także poszerzyć własne horyzonty, a w przypadku akcji CSR, także rozbudzić wewnętrzną wrażliwość.

Czego nauczyliście się pracując przy projektach kreatywnych, takich jak Legendy Polskie?

Projekt *Legendy Polskie* praktycznie na każdym etapie był dla nas nauką – i trochę eksperymentem. Początkowo chcieliśmy wejść w obszar produkcji wideo do internetu, który miał być angażujący dla widza i wywoływać ekscytację wokół marki. Finalnie okazało się, że stworzyliśmy filmy krótkometrażowe i fikcyjny świat, który przez naszych widzów jest oceniany lepiej niż rodzime produkcje kinowe.

Po drodze musieliśmy oczywiście odrobić sporo lekcji. Po pierwsze staliśmy się producentem, którego zakres prac na każdym etapie jest znacznie szerszy niż się spodziewaliśmy, a jednocześnie świadomie podjęliśmy decyzję o tym, że do projektu nie będziemy angażować zewnętrznej agencji reklamowej czy domu mediowego. Mając u boku Tomka Bagińskiego, **Platige Image** oraz **Fish Ladder** – zespół łączący kompetencje kreatywne z technologiami i produkcją – mieliśmy jasną i wspólną wizję oraz dostęp do czołowych polskich twórców. Po drugie, mając w organizacji ekspertów w zakresie *performance marketingu* i PRu, postanowiliśmy, że wszystkie działania reklamowe zrealizujemy samodzielnie. To była jedna z najważniejszych lekcji, ponieważ uświadomiliśmy sobie, że potrafimy wyjść poza standardowe działania, a realizując je poprzez zaangażowanie ludzi wewnątrz firmy lepiej zarządzamy jakością i rezultatami całego projektu.

Co motywuje Was do realizacji takich projektów?

Moim bardzo silnym motywatorem są nowe wyzwania, a szczególnie te, w których mogę zdobywać nowe umiejętności i wiedzę. Czy to z obszaru technologii, przemysłów kreatywnych czy biznesu. Dlatego możliwość współtworzenia projektów ze specjalistami z różnych dziedzin i branż daje mi świetną możliwość rozwijania własnych kompetencji oraz kompetencji mojego zespołu. Co więcej, współpraca przy interdyscyplinarnych projektach poszerza perspektywę, uczy otwartości i szerokiego spojrzenia na wyzwania i zachęca do stosowania innowacyjnych rozwiązań. Kreatywność rodzi się w naszych głowach, jeżeli jesteśmy ciekawi świata i nowych doświadczeń.



ŹRÓDŁO: MATERIAŁY WŁASNE PLATIGE IMAGE

PLATIGE IMAGE

KULTUROTECH

Platige Image w ciągu 20 lat rozwinęło się z małego, zatrudniającego zaledwie kilka osób studia postprodukcyjnego do „artystycznego konglomeratu” z ponad trzystuosobowym zespołem pracowników i współpracowników – czołowych polskich i europejskich twórców, artystów i producentów.

Od samego początku istnienia firmy jej zespół nie tylko rozwijał kompetencje artystyczne i produkcyjne, ale też szukał okazji do angażowania się w projekty wykraczające poza branżę kreatywną. **Platige** podejmował te wyzwania w konsorcjach, które budowane były w modelu zbliżonym do otwartych innowacji. W przypadku tych projektów model ten stosowany był jednak nie tylko w obszarze technologii, ale przede wszystkim dla budowania kreatywnych partnerstw, których celem było tworzenie unikatowego kontentu.

Niezależnie od tego, czy realizowany przez **Platige** projekt był z obszaru rozrywki, edukacji, filmu, reklamy czy nauki, zawsze opierał się on na dwóch filarach – kulturze i opowiadaniu

historii oraz technologii i dostarczanych przez nią możliwości produkcyjnych i dystrybucyjnych. Nieustanne łączenie tych dwóch obszarów zainspirowało zespół **Fish Ladder** (dział projektów specjalnych **Platige**) do wprowadzenia pojęcia kulturotechu (opisanego szerzej w raporcie na stronach 24-25) i całej kategorii projektów spełniających jego szeroką definicję.

Przedsięwzięcia z tej kategorii **Platige** realizował już na długo przed próbą jej opisania. Pierwszym z nich była zrealizowana w 2002 roku przez Tomka Bagińskiego *Katedra* – adaptacja opowiadania science-fiction cenionego polskiego pisarza – Jacka Dukaja – która odniosła międzynarodowy sukces i zyskała wielką rozpoznawalność dzięki nominacji do Oscara w kategorii krótkometrażowych filmów animowanych.

Katedra jest bardzo dobrym przykładem kulturotechu, bo chociaż dziś animacja komputerowa nie jest specjalnym novum, to 16 lat temu jej wykorzystanie pozwalało nadać projektowi skalę, którą trudno byłoby osiągnąć w inny sposób – także

pod względem dystrybucji. Dzięki *Katedrze* udało się zwrócić uwagę świata na polską kulturę współczesną i pokazać osiągnięcia lokalnych twórców. Zrealizowane po niej projekty autorskie takie jak *Arka* (reż. Grzegorz Jonkajtys), *Fallen Art* (reż. Tomek Bagiński) czy *Paths of Hate* (reż. Damian Nenow) pozwoliły **Platige** rozwinąć kompetencje umożliwiające podjęcie kolejnych przedsięwzięć już o znacznie większej skali.

Do projektów tych zaliczała się m.in. *Bitwa pod Grunwaldem* – pierwsza na świecie stereoskopowa interpretacja obrazu, czy *Miasto Ruin* – projekt wykorzystujący tysiące archiwalnych zdjęć lotniczych do stworzenia trójwymiarowej rekonstrukcji zniszczonej po powstaniach Warszawy.

W obu przypadkach projekty wymagały rozwoju niedostępnych na polskim rynku kompetencji technologicznych, które często okazywały się pionierskie także w skali międzynarodowej. Dzięki nim przedsięwzięcia o wyraźnie polskim charakterze stały się równocześnie naszą wizytówką zagranicą – dowodem naszej kreatywności i zdolności do wykorzystywania innowacyjnych rozwiązań.

Po realizacji kilku takich projektów, często we współpracy z zewnętrznymi partnerami, **Platige** rozpoczął proces budowania jeszcze bogatszej konstelacji kompetencji opartej na otwartym ekosystemie artystów, naukowców i przedsiębiorców tworzących jedne z najbardziej zaawansowanych projektów kulturotechnowych w Polsce. Ich przykładami są m.in. musicale z generowaną cyfrowo, stereoskopową scenografią (*Polita*, *Piotruś Pan*, *Sky*), interaktywna instalacja *Smok* zrealizowana na potrzeby polskiego pawilonu na EXPO 2010 w Szanghaju, czy otwarcie targów CeBIT 2013 w Hanowerze, podczas którego do łączenia animacji z wykonywaną na żywo muzyką wykorzystano silnik czasu rzeczywistego.

Projektami o jeszcze większej skali były realizowane w kolejnych latach przedsięwzięcia z kategorii branded content, które również wpisywały się w nurt kulturotechnu – stworzone we współpracy z **Allegro Starość Aksołotla** i *Legendy Polskie*, czy film *Ambition – Epilogue* (reż. Maciej Jackiewicz), w którym **Europejska Agencja Kosmiczna** żegnała się z misją *Rosetta* w Kampinoskim Parku Narodowym i Łazienkach Królewskich w Warszawie.

Przy realizacji tych projektów, dzięki otwartemu podejściu do łączenia kompetencji kreatywnych, motywów kulturowych oraz nowych technologii, **Platige Image** udało się zbudować wyróżniającą się sieć talentów, która dziś, w epoce zglobalizowanej dystrybucji treści, staje się bazą dla rozwoju kreatywnej przedsiębiorczości i polskiego kulturotechnu.

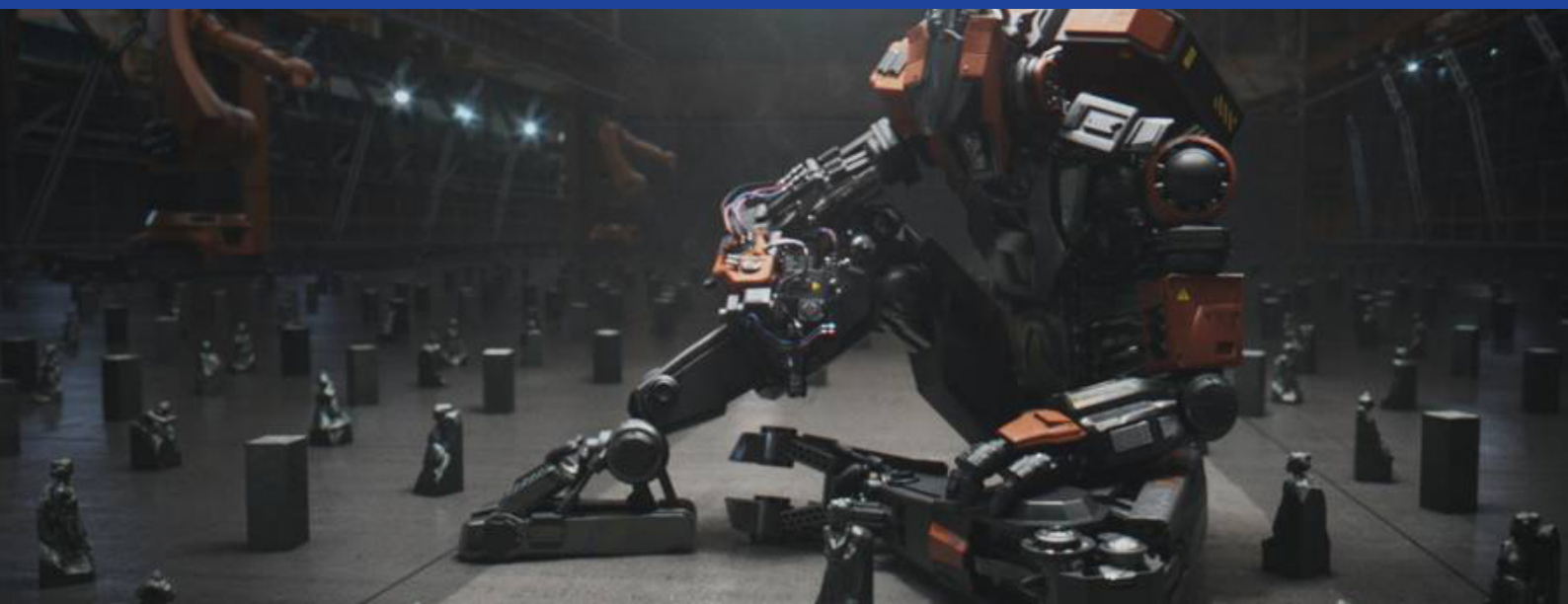
PODSUMOWANIE

—

Stosowanie modelu zbliżonego do otwartych innowacji okazuje się jedynym właściwym podejściem do rozwijania projektów kulturotechnowych. **Platige Image** udało się na przestrzeni lat zbudować wokół firmy społeczność współpracowników i partnerów (zarówno instytucji, firm, jak i indywidualnych artystów), która współtworzy to zjawisko. Obecny kontekst gospodarczy wymaga jednak coraz mocniejszego stawiania na rozwój technologii i towarzyszących im modeli biznesowych. Dlatego instrumenty otwartych innowacji, takie jak laboratoria B+R, programy inkubacji i akceleracji oraz CVC, stają się coraz skuteczniejszymi rozwiązaniami dla rozwoju nowych przedsięwzięć na pograniczu biznesu, kultury i nauki.

—

ŹRÓDŁO: MATERIAŁY WŁASNE PLATIGE IMAGE



**PIOTR
SIKORA**
PREZES ZARZĄDU
PLATIGE IMAGE

**MARCIN
KOBYLECKI**
CHIEF CREATIVE OFFICER
PLATIGE IMAGE

PIOTR SIKORA JEST PREZESEM **PLATIGE IMAGE** – FIRMY, KTÓRĄ 20 LAT TEMU ZAŁOŻYŁ Z **JAROSŁAWEM SAWKO**. NA PRZESTRZENI LAT BUDOWAŁ POZYCJĘ STUDIA NA RYNKACH KRAJOWYM I ZAGRANICZNYM, ODPOWIADAJĄC M.IN. ZA RÓWÓJ PROJEKTÓW DLA BRANŻY REKLAMOWEJ I FILMOWEJ. ZAINICJOWAŁ RÓWNIEŻ REALIZACJĘ PROJEKTÓW W OBSZARZE WIDOWISK TEATRALNYCH ORAZ ROZWOJU TECHNOLOGII *3D LIVE THEATRE*.

MARCIN KOBYLECKI JEST *CHIEF CREATIVE OFFICEREM* **PLATIGE** I SZEFEM STUDIA PROJEKTÓW SPECJALNYCH **FISH LADDER**. POSIADA PONAD 15-LETNIE DOŚWIADCZENIE JAKO PRODUCENT I LIDER ZESPOŁÓW KREATYWNYCH. WSPÓLNIE Z **TOMKIEM BAGIŃSKIM** ZREALIZOWAŁ NOMINOWANĄ DO OSKARA *KATEDRĘ*, ANIMOWANĄ *HISTORIĘ POLSKI*, CINEMATYKI DO SERII GIER *WIEDZMIN* ORAZ PROJEKT *LEGENDY POLSKIE ALLEGRO*. ODPOWIADA RÓWNIEŻ ZA KSZTAŁTOWANIE STRATEGII FIRMY, W TYM PRZEDSIĘWZIĘCIA LICENCYJNE ORAZ NEW VENTURES.

Platige Image od lat łączy kreatywność z nowymi technologiami. Jak z Waszej perspektywy na przestrzeni ostatnich lat zmienił się rynek?

Piotr Sikora: Na rynku funkcjonujemy już od ponad 20 lat. Rozwijaliśmy się razem z nim i doświadczaliśmy jego ewolucji. Cały czas powstają nowe rozwiązania, a stare odchodzą do lamusa. W naszej branży ten technologiczny postęp jest zresztą niezwykle dynamiczny, co wymaga od nas sprawnego opracowywania i wdrażania nowych narzędzi. To co pozostaje jednak niezmiennie, to wartość kreacji i ciekawych treści – tzn. kontentu. Tworzenie własnych historii i wykorzystywanie technologii, aby móc je opowiedzieć, jest naszym zdaniem kluczem do budowania pozycji rynkowej w naszej branży, ale też przenikania się z innymi sektorami. Wierzmy bowiem, że przemysły kreatywne ze względu na swój charakter, są szczególnie predystynowane do inicjowania przedsięwzięć cross-sektorowych, interdyscyplinarnych.

Marcin Kobylecki: Tak jest w obszarach, w których nasza działalność jest nie tylko odpowiedzią na potrzeby rynku, ale generuje też nowe nisze. Staramy się tworzyć nowe formy własności intelektualnej – zarówno niematerialnej, jak i technicznej – oraz budować nowego rodzaju formaty doświadczeń łączących kontent z technologiami. W tej chwili pracujemy m.in. nad nowymi formatami w kategorii *live-entertainment* – rozwiązaniami interaktywnymi dla teatrów. Technologie, które w ramach tych prac stworzymy, będziemy mogli wykorzystywać jednak znacznie szerzej, np. w edukacji, przemyśle czy nauce.

Takie przedsięwzięcia wymagają współpracy z wieloma partnerami zewnętrznymi, m.in. kreatywnymi, technicznymi i produkcyjnymi – jak w kontekście tej współpracy wyglądają otwarte innowacje w Waszej firmie?

Marcin Kobylecki: Technologie są bardzo ważną częścią naszej działalności. To dzięki nim jesteśmy w stanie dostarczać jedne z najbardziej angażujących i kreatywnych produkcji na zarówno polski, jak i światowy rynek.

Aby osiągnąć odpowiedni poziom zaawansowania w tym obszarze, współpracujemy oczywiście z wieloma partnerami, zarówno z przemysłu, jak i nauki. To zresztą przykład naszej współpracy R&D z **Przemysłowym Instytutem Automatyki i Pomiarów** stał się kiedyś dla **Ministerstwa Gospodarki** (obecnie **Ministerstwo Rozwoju**) jednym z głównym argumentów za dodaniem do listy *Krajowych Inteligentnych Specjalizacji* tej dotyczącej naszego obszaru – *Inteligentnych Technologii Kreatywnych*.

Piotr Sikora: Większość realizowanych przez nas projektów, w tym przede wszystkim te z kategorii projektów specjalnych, jest w znacznym stopniu projektami R&D – serią prototypów zupełnie nowych rozwiązań. Dysponujemy różnymi narzędziami, ale bardzo często na potrzeby jakiegoś projektu musimy opracowywać zupełnie nowe. To jak trybiki, które trzeba ułożyć w dobrze działający mechanizm. Tylko, że w przypadku każdego projektu zestaw i konfiguracja tych trybików jest trochę inna.

Marcin Kobylecki: O naszym podejściu do otwartych innowacji warto powiedzieć jeszcze w innym kontekście. Tworzenie kontentu, to obszar, w którym w zasadzie możemy postawić znak równości pomiędzy kreatywnością i innowacyjnością. To tutaj otwarte innowacje znajdują w naszych działaniach największe zastosowanie. Dysponujemy technologiami i artystycznym potencjałem do opowiadania historii, ale rozwijając projekty dla kultury, edukacji czy nauki, szukamy partnerów, którzy dysponują unikatową możliwością generowania kontentu w tych obszarach. Otwarte innowacje znajdują bowiem zastosowanie nie tylko przy rozwijaniu technologii czy w przemyśle, ale także przy budowaniu szerszych koncepcji kreatywnych.

W jaki sposób te działania wpisują się w model biznesowy firmy?

Piotr Sikora: Model biznesowy **Platige** przez wiele lat oparty był na usługach. Kompetencje artystyczne i produkcyjne, które zbudowaliśmy, pozwalały nam realizować światowej klasy projekty dla naszych klientów. Było to możliwe, bo odpowiednio wcześniej postawiliśmy na rozwój poprzez projekty specjalne inicjowane przez naszych twórców, w tym te najbardziej artystyczne, jak krótkometrażowe animacje (np. nominowana do Oscara *Katedra* wyreżyserowana przez Tomka Bagińskiego).

Marcin Kobylecki: Kompetencje produkcyjne i technologiczne były i są bardzo ważne, ale to te artystyczne i kreatywne pozwoliły nam zbudować ofertę z obszaru *branded content*. Oryginalną własność intelektualną stworzyliśmy m.in. z **Allegro** (*Legendy Polskie*) czy **Europejską Agencją Kosmiczną** (*Ambition*).

Piotr Sikora: Kolejnym krokiem jest tworzenie własnego IP, a filmy są tylko jednym z formatów, które nas interesują w tym obszarze, zwłaszcza, że największy potencjał widzimy w projektach cross-mediowych. Coraz mocniej przyglądamy się też cyfrowym platformom produkcji i dystrybucji, dzięki którym różne formaty mogą być skalowane.

Jak taki model biznesowy planujecie wdrażać?

Marcin Kobylecki: Coraz mocniej stawiamy na przedsiębiorczość zarówno wewnętrzną – rozwijanie inicjatyw wychodzących od naszych pracowników i współtwórców – jak i zewnętrzną – budowanie wspólnych przedsięwzięć z partnerami. Przyglądamy się w związku z tym inicjatywom związanym z inkubacją i akceleracją projektów z szeroko rozumianego sektora kreatywnego – zarówno własnych, jak i pozyskiwanych z rynku. Widzimy w tym efektywny sposób budowania nowych kompetencji – kreatywnych, technologicznych, produkcyjnych. Będzie można je dostrzec w kolejnych naszych projektach.

KONKLUZJE

—

Najciekawszymi i najbardziej efektywnymi narzędziami otwartych innowacji wykorzystywanymi przez organizacje funkcjonujące na pograniczu przemysłów kreatywnych, nauki i biznesu są:

- różne formy laboratoriów B+R;
- zespoły odpowiedzialne za rozwój nowych przedsięwzięć i przedsiębiorczości korporacyjnej – *ventures*;
- programy o charakterze inkubacji / akceleracji / rozwoju *ekosystemu startupów* – inkubatory / akceleratory;
- zespoły o charakterze eksperymentalnym, skupione wokół kompetencji kreatywnych i cyfrowych – *medialab*;
- programy o charakterze partnerstw kreatywnych łączących interdyscyplinarne kompetencje z różnych dziedzin, np. nauki, technologii, kultury i biznesu – *kulturotech*;
- wehikuly o charakterze inwestycyjnym, np. korporacyjne fundusze inwestycyjne – *CVC*;
- zespoły i projekty do projektów specjalnych – *moonshot*.

OBCENOŚĆ TYCH NARZĘDZI POZWALA ORGANIZACJOM PRZEDE WSZYSTKIM NA ROZWÓJ NOWYCH KOMPETENCJI I PROJEKTÓW, GOTOWOŚĆ NA SZYBKIE ZMIANY ZWIĄZANE Z NOWYMI TRENDAMI ORAZ BUDOWANIE STRATEGICZNYCH PARTNERSTW.

W sporej liczbie przedstawionych przez nas przypadków, inicjatywy zaczynały się od małych zespołów, a następnie sukcesywnie rozwijały swoją wiarygodność i portoflio w ramach organizacji.

Te początkowo małe zespoły posiadały jednak silne, motywujące wsparcie na najwyższym szczeblu hierarchii danych organizacji, najczęściej podlegając bezpośrednio bądź to członkom zarządu, bądź zespołom strategii lub liderom odpowiedzialnym za rozwój innowacji, designu i partnerstw zewnętrznych.

Główne korzyści jakie się udaje osiągnąć organizacjom dzięki wykorzystywaniu tych narzędzi to m.in.:

- wypracowanie mechanizmów pozwalających na systematyczne pozyskiwanie z rynku nowych pomysłów, rozwiązań czy technologii;
- rozwijanie środowiska i kultury wewnątrz organizacji pozwalających na tworzenie nowych koncepcji, testowanie hipotez i szybkie prototypowanie;
- rozwijanie „awangardowych” kompetencji, które pochodzą z jednej bądź kilku dziedzin nauki, technologii, multimedialnych;
- rozwijanie kompetencji pozwalających na merytoryczną ocenę propozycji przychodzących z zewnątrz (na poziomie technologicznym, kreatywnym czy produkcyjnym);
- rozwijanie projektów i inicjatyw kształtujących „innowacyjną tożsamość” organizacji;
- rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej pozwalającej na kontynuację wewnętrznych projektów poza bezpośrednimi strukturami firmy;
- dla najbardziej dojrzałych firm: posiadanie wehikulu inwestycyjnego.

Na koniec tego opracowania przedstawiamy rekomendacje.

WNIOSKI / REKOMENDACJE

DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA I KORPORACJE

DOJRZAŁE FIRMY POWINNY WYKORZYSTYWAĆ KOMPETENCJE KREATYWNE DLA ROZWIJANIA NOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Projektowanie nowych produktów, usług, marek czy technologii wymaga umiejętności wyjścia poza obszar status quo. Na tym polega kreatywność w biznesie. A dziś jest on zarówno światem inżynierów i przedsiębiorców, jak i twórców i projektantów.

Badania **Kleiner Perkins Caufield & Byers** (strona 21) potwierdzają trend, w którym najbardziej innowacyjne firmy działające w różnych sektorach gospodarki od lat inwestują w rozwój kompetencji kreatywnych.

NARZĘDZIA OTWARTYCH INNOWACJI (LABORATORIA B+R, AKCELERATORY, CVC) BUDUJĄ CORAZ SKUTECZNIEJSZE MECHANIZMY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Modele przedstawione w raporcie pozwalają przedsiębiorstwom budować nowe kompetencje i angażować się w najbardziej perspektywiczne projekty. Poszerzanie struktur przedsiębiorstw o *ekosystemy startupów* czy inwestowanie w spółki celowe, to również sposoby pozyskiwania i utrzymywania w organizacjach najbardziej przedsiębiorczych osób i zespołów.

Od ostatnich kilku lat można zaobserwować wyraźny trend, w którym firmy prywatne i instytucje publiczne rozwijają programy innowacji wewnętrznych (strona 20).

REALIZACJA INTERDYSCYPLINARNYCH PROJEKTÓW DAJE FIRMOM OKAZJĘ DO ROZWOJU W BRANŻACH I TECHNOLOGIACH „WYPRZEDZAJĄCYCH KRZYWĄ”

Technologie, osiągnięcia naukowe i kultura są jednymi z najważniejszych czynników determinujących rozwój rynku. Tylko projekty łączące różne dyscypliny pozwalają firmom tworzyć produkty i usługi odpowiadające na współczesne i nadchodzące trendy.

Odpowiedzą na ten trend jest rosnąca liczba projektów *moonshot* realizowanych zarówno przez instytucje prywatne, jak i publiczne (strony 22-23).

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA KREATYWNE

MAŁE I ŚREDNIE FIRMY KREATYWNE MOGĄ WIELE ZAOFEROWAĆ DOJRZAŁYM ORGANIZACJOM

Potencjał jaki przedstawiają młode, małe i średnie przedsiębiorstwa (*startupy*) jest już dostrzegany przez duże firmy. Warto jednak w tym gronie wyróżnić firmy z branży kreatywnej, które opierając się na rozwiązaniach będących w awangardzie rozwoju technologii, mogą wiele wnieść do rozwoju większych organizacji.

Studia przypadków **frogVentures** (strona 27), **Dubai Future Foundation** (strona 40) czy **R/GA Ventures** (strona 50) przedstawiają przykłady potwierdzające to zjawisko.

DUŻE ORGANIZACJE SWOJĄ SKALĄ, ZASOBAMI I WIEDZĄ O RYNKU MOGĄ PRZYŚPIESZYĆ ROZWÓJ STARTUPÓW

Budowanie relacji pomiędzy dojrzałymi organizacjami, a *startupami* przynosi również wiele korzyści tym ostatnim. Dzięki takiemu partnerstwu mogą one uzyskać dostęp do wiedzy, sieci kontaktów oraz zasobów pozwalających na rozwój w skali, która inaczej pozostawałaby dla nich niedostępna.

Opisana przez nas współpraca studia **Plastic** i **Sony Santa Monica** (strona 66) jest przykładem na to, jak takie partnerstwo może wyglądać w praktyce.

WARTO NAWIĄZYWAĆ WSPÓŁPRACĘ Z NAJLEPSZYMI OŚRODKAMI NAUKOWYMI NA ŚWIECIE ZE WZGLĘDU NA GLOBALNY CHARAKTER ICH DZIAŁALNOŚCI

Nauka jest dziś jedną z najbardziej zglobalizowanych dziedzin. Firmy z branż kreatywnych poszukujące wyzwań w globalnej skali powinny współpracować z międzynarodowymi organizacjami naukowymi i stawać się aktywnymi udziałowcami realizowanych przez nie przedsięwzięć.

Partnerstwo **Fish Ladder / Platige Image** z **Europejską Agencją Kosmiczną** (ESA) przy misji *Rosetta* (strona 61), czy model działania **CERN MediaLab** (strona 46) to dobre przykłady takiej współpracy.

WNIOSKI / REKOMENDACJE

INSTYTUCJE PUBLICZNE

INSTYTUCJE PUBLICZNE POWINNY BYĆ GOTOWE NA PARTNERSTWA NIE TYLKO PRZY PROJEKTACH, ALE RÓWNIEŻ ROZWOJU SZERSZYCH KOMPETENCJI

Formuła partnerstw prywatno-publicznych jest już powszechnym mechanizmem budowania relacji gospodarczych. Rzadko kiedy przewidują one jednak współpracę ukierunkowaną na rozwój szerszych kompetencji, a nie jedynie realizację konkretnych projektów. Nowoczesne kompetencje kreatywne, technologiczne i projektowe są dla instytucji publicznych niezbędne dla realizacji ich misji.

Przedstawione przez nas modele, w których działają **Dubai Futures Foundation** (strona 40), **CERN Medialab** (strona 46) oraz **Europejska Agencja Kosmiczna** (strona 61) to przykłady „dobrych praktyk” w tym obszarze.

OTWARTE INNOWACJE TO NARZĘDZIA PRZYDATNE TAKŻE INSTYTUCJOM SEKTORA PUBLICZNEGO

Narzędzia otwartych innowacji takie jak laboratoria B+R, akceleratory czy modele CVC funkcjonują również w sektorze publicznym. Ich przykłady można znaleźć w najbardziej innowacyjnych i dojrzałych gospodarkach, takich jak Dania, Finlandia, Japonia, Wielka Brytania czy Holandia.

Przykłady przedstawione w pierwszym rozdziale naszego raportu (strona 20) odnoszą się do kilkanastu wyróżniających się modeli laboratoriów B+R i programów innowacji wewnętrznych rozwijanych w sektorze publicznym.

REALIZUJĄC PROJEKTY O CHARAKTERZE KREATYWNYM, INSTYTUCJE PUBLICZNE STAJĄ SIĘ ATRAKCYJNIEJSZE DLA PRACOWNIKÓW O WYSOKICH KWALIFIKACJACH

Przyciąganie talentów jest równie ważne dla instytucji publicznych, jak i prywatnych. Realizacja projektów kreatywnych pomaga rozwijać markę atrakcyjnego pracodawcy i angażować do projektów publicznych najlepszych pracowników z rynku.

Instytucje publiczne mają wpływ na jakość życia społecznego oraz na rozwój marki kraju, z którego się wywodzą. Projekty kreatywne i rozwijane wokół nich kompetencje pozwalają budować masę krytyczną dla rozwoju kulturotechnu (strona 25), co przekłada się na potencjał gospodarczy i kulturowy państwa.

ŚRODOWISKA NAUKOWE

NAUKA, KTÓRA WYMAGA DZIŚ DALEKO IDĄCEJ SPECJALIZACJI, NIE MOŻE ZAPOMINAĆ O INTERDYSCYPLINARNOŚCI

Interdyscyplinarność zawsze była jednym z fundamentów uprawiania nauki. Powinna ona jednak wykraczać poza dyscypliny naukowe i dotyczyć również zagadnień dotyczących społeczeństwa i kultury. Wiele rozwiązań i technologii powstających w nauce, rozwiniętych poprzez wkład kompetencji kreatywnych, może znaleźć dalsze zastosowanie społeczne.

Kompetencje kreatywne są dostrzegane i doceniane przez największe z instytucji naukowych – m.in. MIT, CERN (obie organizacje posiadają zespoły *medialab* – strona 20), czy Europejską Agencję Kosmiczną (strona 61).

W PROCESACH KOMERCJALIZACJI WYNIKÓW PRAC NAUKOWYCH WARTO STOSOWAĆ METODOLOGIE WYKORZYSTYWANE PRZEZ FIRMY KREATYWNE

Firmy łączące technologie z kreacją i biznesem, takie jak **frogVentures** (strona 27) czy **R/GA Ventures** (strona 50) znajdują się w awangardzie wykorzystywania kompetencji kreatywnych w budowaniu strategii rynkowych i inwestycyjnych oraz rozwoju nowych produktów.

Środowiska naukowe chcąc odnosić sukcesy przy komercjalizacji efektów swoich prac, również powinny korzystać z metodologii rozwijanych przez firmy kreatywne.

ŚRODOWISKA NAUKOWE NIE MOGĄ ZAPOMINAĆ, ŻE JEDNYM Z ICH ZADAŃ JEST RÓWNIEŻ POPULARYZACJA NAUKI

Popularyzacja nauki powinna opierać się na podobnych założeniach co nowoczesna, angażująca komunikacja społeczna. Nauka, podobnie jak biznes, konkuruje o uwagę fundatorów, decydentów i opinii publicznej. Ma również niemniej ważną funkcję edukacyjną. Dlatego tym bardziej musi dbać o atrakcyjność i skuteczność swojego przekazu i inwestować w przedsięwzięcia popularyzatorskie.

Przykład partnerstwa ESA z **Fish Ladder** / **Platige Image** przy misji *Rosetta* (strona 61) oraz model działania **CERN MediaLab** (strona 46) pokazuje jaką skalę i korzyści oferuje współpraca pomiędzy nauką, a przemysłami kreatywnymi.

