

ROBERT BŁAŻŁAK, BOGDAN MAZUREK

**Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

EKOSYSTEMY INNOWACJI A SYSTEM ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Obecnie w obszarze rozwoju innowacji nie chodzi już tylko o innowacje w rozumieniu tworzenia towarów czy usług, które zapewniałyby firmom zwrot z inwestycji, ale także o takie działania o charakterze innowacyjnym, które zwiększałyby dobrobyt społeczny oraz stymulowały rozwój społeczeństw. Jednakże, aby było to możliwe, muszą zaistnieć dwa czynniki. Jednym jest sprawnie funkcjonujący i wspierający procesy innowacyjne w firmach ekosystem innowacji. Drugim adekwatny do przyjętej przez przedsiębiorstwa strategii działania system zarządzania innowacjami. Celem referatu jest analiza funkcjonowania systemów zarządzania innowacjami w obszarze ekosystemów innowacji w świetle przeprowadzonych badań własnych oraz danych statystycznych.

1. Wstęp

Podstawą konkurowania we współczesnej gospodarce jest generowanie coraz to nowszych rozwiązań, jeszcze lepiej odpowiadających na rosnące i zmieniające się potrzeby konsumentów. Ze względu na kompleksowość i szybkość tego procesu, pojedyncza firma rzadko jest w stanie jemu sprostać. Dlatego też zmuszona jest do poszukiwania innych podmiotów do współpracy, posiadających niezbędne do realizacji zadania zasoby finansowe, ludzkie czy w zakresie wiedzy¹. To oznacza, że do grupy podmiotów tworzących innowacje włączone zostają istotne, z punktu widzenia rozwoju innowacji, podmioty, do których zaliczyć można: jednostki B+R, publiczne instytucje rządowe i samorządowe, jednostki otoczenia biznesu, instytucje finansowe, inne przedsiębiorstwa, niekiedy skoncentrowane w klastrach, bądź inicjatywach klastrowych². Jednak, aby

¹ Por. S. Kosińska, K. Kosiński, *Doświadczenia Projektowe*, [w:] Akademia Zarządzania Innowacjami. SWSPiZ, Łódź 2011, s. 105.

² Tamże.

sytuacja ta miała miejsce muszą, zdaniem Autorów referatu, zostać spełnione dwa czynniki. Pierwszym z nich jest prawidłowo funkcjonujący ekosystem innowacji, zaś drugim prawidłowo zaimplementowany i adekwatny do strategii działania przedsiębiorstwa system zarządzania innowacjami.

Według danych prezentowanych przez GUS w latach 2012-14 liczba przedsiębiorstw uznanych za innowacyjne wahała się pomiędzy 14,3% a 14,5% w stosunku do ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych odsetek ten kształtował się odpowiednio; 16,51% w 2012 roku do 17,52% w 2014 roku. Przedsiębiorstwa te wydały na działalność innowacyjną ogółem w 2012 roku 21 535 417 tys. zł, a w 2014 roku 24 621 577 tys. zł. Z tego na działalność badawczo-rozwojową od 3 675 437 tys. zł w 2012 roku do 4 562 667 tys. zł. w 2014 roku. Zaskoczeniem jest drastyczne zmniejszenie się wydatków na zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych z poziomu 663 662 tys. zł w 2012 roku do wysokości 228 197 tys. zł w 2014 roku. Niestety, według danych GUS sytuacja ta nie skutkuje bezpośrednim wzrostem wartości przychodów ze sprzedaży produktów nowych bądź ulepszonych w stosunku do przychodów ze sprzedaży ogółem, która od 2012 roku (12,35%) ulega obniżeniu i w 2014 roku stanowi już tylko 11,62% wartości przychodów ogółem. Niepokojącym jest również fakt, że jedynie 7,2% przedsiębiorstw spośród wszystkich firm wdrażających innowacje w 2012 roku wdrażało ją w ramach współpracy w obszarze klastra bądź innej sformalizowanej struktury. Niestety, w kolejnych latach 2013-14 sytuacja ta nie uległa poprawie, bowiem w 2013 roku było to zaledwie 5,3% a 2014 roku 6,6% przedsiębiorstw³.

2. Uwarunkowania tworzenia ekosystemów innowacji

Zdaniem Autorów referatu budowa systemu tworzącego warunki dla sprawnego działania mechanizmów gospodarki decydujących o poziomie jej konkurencyjności, tj.: kreatywności – innowacji – przedsiębiorczości wymaga koordynacji wielu elementów istotnych dla procesów innowacyjnych. Do nich należy zaliczyć:

- sformułowanie nowoczesnej strategii innowacji, integrującej cele i działania w odniesieniu do innowacji i przedsiębiorczości, realizowanej na poziomach krajowym i regionalnym,
- budowę spójnego systemu rozwoju produktów, transferu technologii i wiedzy, na którą składają się instytucje i działania prowadzące do przekształcania wiedzy w nowe wyroby, usługi, technologie, rozwiązania organizacyjne i marketin-

³Dane statystyczne zostały zaczerpnięte z portalu <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> na dzień 14.09.2016.

gowe oraz instrumenty finansowego wsparcia fazy komercjalizacji innowacyjnego pomysłu,

- budowę konsensusu społecznego na rzecz innowacji na poziomie instytucji samorządu terytorialnego, jednostek sfery B+R, społeczeństwa, przedsiębiorców, ale też świadomości innowacyjnej kształtowanej przez system edukacji, media i polityków.

Istotą tak rozumianego systemu jest określenie elementów sekwencji działań i zadań niezbędnych dla stworzenia i wspierania przedsiębiorstw w procesie rozwoju i wdrażania na rynek innowacji. Brak określenia tych elementów, zbyt ogólnikowe ich zdefiniowanie są przyczyną niższej innowacyjności gospodarki w stosunku do jej potencjału zarówno w obszarze absorpcji nowych technologii, jak i rozwoju nowych produktów na poziomie organizacji. Tak zdefiniowany system w literaturze przedmiotu nosi miano „ekosystemu innowacji”. Ekosystem innowacji definiuje się jako zbiór powiązań zachodzących pomiędzy różnymi podmiotami, oscylujących wokół konkretnego wyzwania, współpracujących celem dostarczenia kompleksowych rozwiązań⁴. Zasadniczo taki ekosystem tworzony jest przez wszystkie organizacje, których wspólnym celem jest rozwój poprzez innowacje. Tak utworzoną grupę powiązań cechuje symbioza nie tylko w zakresie posiadanych zasobów techniczno-technologicznych, w tym wiedzy, ale również w obszarze ponoszonej odpowiedzialności za realizację procesów rozwoju, absorpcji czy komercjalizacji innowacji⁵. Ekosystem innowacji jest również definiowany jako zbiór zależności powstałych i zachodzących nie tylko w obszarze organizacji, ale również całego sektora gospodarki działających w taki sposób, aby dostępne zasoby wiedzy mogły zostać z sukcesem wdrożone na rynek pod postacią produktu. W literaturze przedmiotu taki ekosystem nazywa się „globalnym ekosystemem innowacji”. Dlatego, aby móc określić możliwości i zakres działania ekosystemu innowacji niezwykle istotne wydaje się uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania⁶:

1. W jaki sposób organizacje, przede wszystkim przedsiębiorstwa, pozyskują zewnętrzną wiedzę oraz inne zasoby celem ich absorpcji do własnych procesów biznesowych, w tym procesów rozwoju nowych produktów?
2. Jaką rolę w tak ujętym ekosystemie pełnią naukowcy albo szerszej jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe oraz jak powinny być one zorganizowane?

⁴ I.V. Kastalli, A. Neely, *Collaborate to Innovate, How Business Ecosystems Unleash Business Value*, Cambridge University, s. 4.

⁵ M. Fransman, *Models of Innovation in Global ICT Firms: The Emerging Global Innovation Ecosystems*, JRC SCIENCE AND POLICY RAPORT, University of Edinburgh 2014.

⁶ Tamże.

3. Jakie zadania realizują jednostki samorządowe oraz jednostki otoczenia biznesu celem wsparcia przedsiębiorstw w zakresie absorpcji i komercjalizacji innowacji?
4. Jakie zastosować narzędzia wsparcia, aby ułatwić organizacjom pozyskiwanie wiedzy w zakresie identyfikacji i rozwoju trendów rynkowych?

3. System zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie

Na system zarządzania innowacjami składają się dwie grupy czynników⁷. Do pierwszej z nich należy zaliczyć czynniki organizacyjne związane z tworzeniem otoczenia sprzyjającego rozwojowi innowacji w przedsiębiorstwie, przyjętą formą zarządzania innowacjami, jak również przywództwa w zakresie rozwoju innowacji.

W skład drugiej grupy czynników wchodzi procesy związane z rozwojem innowacji, czyli proces generowania pomysłów na innowacje, proces innowacji wraz z oceną i analizą poszczególnych jego podprocesów, jak również wskazaniem możliwości jego usprawnień. Wdrożenie do przedsiębiorstwa na stałe zasad systemu zarządzania innowacjami niesie dla firm określony zakres korzyści. Wymienić tu można między innymi⁸:

- wzrost zysków z innowacji,
- zmiana podejścia do rozwiązywania problemów oraz nowy/inny zbiór wartości,
- pomoc w identyfikacji obszarów ryzyka oraz łagodzenie jego skutków,
- łączenie kreatywności z inteligencją organizacji,
- wzrost wartości ze współpracy z partnerami biznesowymi w zakresie rozwoju innowacji,
- wzmacnia zaangażowanie pracowników, sprzyja rozwojowi współpracy pracowników oraz pracy grupowej.

Stąd można stwierdzić, że na system zarządzania innowacjami składają się wszystkie działania, które są niezbędne w procesie tworzenia innowacji, w tym⁹:

- uwarunkowania organizacyjne,
- przywództwo w obszarze strategii oraz innowacji,
- planowanie działań zwiększających sukces rynkowy innowacji,
- rozwój czynników sprzyjających i napędzających rozwój innowacji,
- proces zarządzania innowacjami,

⁷ Opracowanie własne na podstawie *A Checklist for your Innovation Management System*, Finn Kollerup, <http://finnkollerup.com/methods-and-tools/innovation-management-system-checklist/> z dnia 6/07/2016.

⁸ Norma CEN/TS 16555-1:2014 — Part 1: Innovation Management System.

⁹ Tamże.

- narzędzia oceniające sprawność systemu zarządzania innowacjami,
- działania umożliwiające doskonalenie systemu zarządzania innowacjami,
- techniki zarządzania innowacjami.

4. Analiza wyników przeprowadzonych badań

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 100 przedsiębiorców z regionu łódzkiego w okresie między 10 a 20 kwietnia 2015 r. w ramach projektu ŁÓDZCY INTE-RIS-ARIUSZE – Parametryzacja benchmarkingowa aktorów regionalnego systemu innowacji (Regional Innovation Strategy – RIS) jako szansa na zwiększenie synergii potencjału intelektualnego, instytucjonalnego i infrastrukturalnego interesariuszy łódzkiego regionalnego eko-systemu innowacyjnego; CBI Pro-Akademia, 2015. Celem badania było przeprowadzenie analizy regionalnego systemu innowacji z poziomu jego podmiotów, tj. firm sektora MSP.

Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 61% respondentów w okresie programowania 2007-2014 nie korzystało z usług doradczych, mimo że tylko 28% z nich nie uzyskała w tym okresie żadnych dotacji, a 40% uzyskało pomoc publiczną w kwocie powyżej 1,5 mln zł.

Z ofert doradczych najważniejszych w regionie instytucji otoczenia biznesu (ŁARR S.A., Pro-Akademia, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości) korzystało zaledwie 23% badanych. Aż 26% z nich wskazało na inne źródła usług doradczych.

Pod względem struktury ofert doradczych dominowały usługi dotyczące informacji na temat programów objętych dotacjami oraz opracowania biznes planu dla projektów aplikujących o uzyskanie współfinansowania środkami pomocy publicznej (na korzystanie z każdej z tych usług wskazało 10% respondentów). W niewielkim stopniu dotyczyły one obszarów związanych z zarządzaniem organizacją, budową strategii rozwoju oraz wykorzystania zasobów naturalnych (na korzystanie z każdej z tych usług wskazało 5% badanych).

Z badań wynikało również to, że w zasadzie przedsiębiorcy nie korzystali z usług doradczych dotyczących zarządzania innowacjami, optymalizacji współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi oraz organizacji prac badawczych planowanych do podjęcia przez przedsiębiorstwo; łącznie na korzystanie z ww. usług wskazało 5% badanych.

Zdaniem respondentów dla opracowania strategii rozwoju organizacji niezbędnymi są informacje dotyczące kierunków rozwoju technologii i możliwości ich pozyskania (60% wskazań), trendów kształtowania się kosztów pracy, czynników energetycznych i innych (37% wskazań) oraz technologie oferowane przez krajowe jednostki naukowo-badawcze. Drugą grupą informacji (na poziomie 20% wska-

zań), potrzebnych zdaniem firm do budowy strategii rozwoju jest: zakres usług badawczych oferowanych przez jednostki sfery B+R, trendy rozwoju technik budowy maszyn/urządzeń oraz charakterystyka rozwoju rynków.

Przeprowadzone badania pokazały, że głównym źródłem informacji potrzebnych do zbudowania strategii rozwoju organizacji minimalizującej ryzyka związane z jej realizacją są prywatne instytucje doradcze oraz własne badania marketingowe. Wręcz na poziomie błędu statystycznego przedsiębiorcy pozyskują informacje potrzebne do budowy strategii rozwoju z portali internetowych: Łódzkiej Platformy Wiedzy oraz Oferty Technologicznej Politechniki Łódzkiej.

Z badań wynika również, że na poszczególnych etapach rozwoju produktu nie pomagają firmom żadne instytucje otoczenia biznesu. W ich ofercie nie ma usług informacyjnych dotyczących zakresu prac badawczych krajowych i zagranicznych jednostek sfery B+R, producentów surowców podstawowych i pomocniczych, projektów badawczych i planów inwestycyjnych głównych uczestników rynku w układzie branżowym, dostępności do surowców i kierunków kształtowania się ich cen, kierunków rozwoju rynków. W praktyce prowadzonej działalności przez firmy sektora MSP nie funkcjonuje system zarządzania innowacjami, rozpatrywany w kategoriach strategii innowacji, organizacji i kultury innowacji, procesów cyklu życia, czynników kluczowych i sukcesów zarządzania innowacjami. Wynika to z braku wiedzy przedsiębiorców na temat każdego z jego kluczowych elementów oraz ich znaczenia dla rozwoju firmy. Jest to jednocześnie wiedza, która nie jest świadczona w formie usług proinnowacyjnych przez Krajowy i Regionalny System Usług oraz Krajowy i Regionalny System Innowacji.

Uzyskane wyniki badań wskazały ponadto na brak na poziomie regionu łódzkiego zewnętrznego systemu usług doradczych wspomagających działania innowacyjne firm, w tym strategii ich rozwoju. Konsekwencją tej sytuacji jest marginalna ilość pozyskanych przez firmy usług doradczych dotyczących systemu zarządzania innowacjami, organizacji prac badawczych podejmowanych przez przedsiębiorstwo, a także budowy strategii jej rozwoju czy zarządzania.

Zdaniem Autorów referatu wynika to z tego, że na szczeblu krajowym i poziomie regionów kraju żadna instytucja nie zdefiniowała czynników stymulujących rozwój produktu na poziomie organizacji gospodarczych. Nie opracowano systemu szkolenia doradców zdolnych do świadczenia na rzecz firm sektora MSP zaawansowanych usług doradczych w obszarze systemu zarządzania innowacjami, budowy strategii rozwoju firmy, współdziałania z otoczeniem oraz organizacji prac badawczych czy finansowania działań rozwojowych.

Badania potwierdziły również fakt braku przyjaznych użytkownikowi i sprawnie funkcjonujących internetowych platform wiedzy; przedsiębiorcy w procesie budowy strategii rozwoju nie mogą korzystać z opracowań internetowych portali wiedzy.

W regionie łódzkim mimo wydatkowania znaczących środków pomocy publicznej na stworzenie internetowych platform wiedzy nie zbudowano do tej pory

uniwersalnego narzędzia, które byłoby w pełni akceptowane i wykorzystywane przez wszystkich uczestników ekosystemu innowacji w procesach projektowania, rozwoju i wdrażania innowacji.

Ponadto przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorcy dla zwiększenia efektywności gospodarowania potrzebują opracowań dotyczących kierunków rozwoju rynków produktów będących przedmiotem ich zainteresowania oraz nowych technologii wytwarzania. Są to podstawowe informacje dla procesu planowania rozwoju organizacji czy też opracowywania wniosku aplikującego o współfinansowanie działań innowacyjnych środkami pomocy publicznej. Te wskazania pokazują jak ważna dla wzrostu efektywności gospodarowania firmą jest strategia jej rozwoju. Do drugiej grupy czynników respondenci zakwalifikowali informacje dotyczące wykazu technologii opracowanych przez jednostki naukowo-badawcze oraz informacje z obszaru zarządzania firmą (odpowiednio 16 i 17% wskazań). Żadna z tych informacji lub opracowań nie znajduje się w ofercie krajowych i regionalnych instytucji otoczenia biznesu (wyjątkiem jest tu Pro-Akademia, która świadczyła zaawansowane usługi doradcze proinnowacyjne dla firm włókienniczych i odzieżowych).

Podstawowym czynnikiem wpływającym na zdolność firm do rozwoju produktów i transferu wiedzy jest dostęp do wysoko kwalifikowanych pracowników oraz umiejętność ich utrzymania w strukturach organizacji. Dla firm sektora MSP inwestycje w kapitał ludzki są równie ważne jak inwestycje w kapitał rzeczowy, gdyż podnoszą wiedzę i poziom motywacji pracowników do rozwoju produktów/technologii, niezbędnego dla osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Jak wynika z uzyskanych wyników badań przedsiębiorcy nie znajdują na rynku pracy osób o kwalifikacjach umożliwiających bezpośrednie „włączenie” do procesu produkcyjnego nowo zatrudnionych pracowników. Wymagają oni, zdaniem 58% respondentów, przeszkolenia przed przystąpieniem do pracy; badane przedsiębiorstwa zwracały uwagę na potrzebę szkoleń nowo przyjętych pracowników. Z badań wynika, że nowo przyjęci do pracy pracownicy wymagają przed przystąpieniem na stanowisko pracy przeszkolenia trwającego do roku czasu, 8% przedsiębiorców uważa, że wymagają szkolenia trwającego od roku do dwóch lat, a tylko 8% badanych uważa, że kwalifikują się do przystąpienia do pracy bezpośrednio po odbyciu badań lekarskich. Trochę lepiej wygląda sytuacja pracowników przyjmowanych na stanowiska kierownicze, czyli w większości przypadków osób z wyższym wykształceniem; 43% badanych wymaga krótkotrwałego przeszkolenia, 35% szkolenia trwającego do roku czasu, a 16% respondentów uważa, że kwalifikacje osób na rynku pracy aplikujących o zatrudnienie na stanowisko kierownicze nie wymagają dodatkowego szkolenia.

W oparciu o przeprowadzone badania postawiono tezę, że firmy sektora MSP są za słabe finansowo, aby samodzielnie finansować działania rozwojowe o znacznym potencjale innowacji, a w szczególności badania przemysłowe i prace rozwojowe.

Jej słuszność potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań ilościowych firm sektora MSP; wynika z nich, że podstawową formą finansowania badań przemysłowych i prac rozwojowych są dotacje. Wskazało na nią aż 67% respondentów. Na pożyczki i środki własne wskazało odpowiednio 19 i 17% badanych.

Jednocześnie aż 78% przedsiębiorców objętych badaniami kwestionariuszowymi stwierdziło, że w okresie programowania 2007-2014 nie współpracowało w udokumentowanej formie z jednostkami naukowo-badawczymi, 18% współpracowało sporadycznie a tylko 4% systematycznie współpracuje z jednostkami sfery B+R.

Z kolei czynnikami, które skłoniłyby przedsiębiorców do podjęcia współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi są odpowiednio: racjonalne koszty opracowania technologii (66% wskazań), zdolności instytucji naukowych do dostosowania czasu opracowania technologii i jej wdrożenia do potrzeb firmy (43% wskazań) oraz zdolności pracowników naukowych do rozwiązywania bieżących problemów techniczno-technologicznych firmy (26% wskazań).

Zdaniem badanych przedsiębiorców podjęcie przez nich współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi będzie rezultatem decyzji dotyczącej aplikowania o uzyskanie dotacji na działania rozwojowe, które wymaga współpracy z jednostką naukowo-badawczą (51% wskazań). Na obiektywne korzyści przedsiębiorstwa ze współpracy z jednostką naukowo-badawczą wskazało 45% respondentów, natomiast 39% badanych jako przyczynę współpracy wskazało atrakcyjność oferty technologii jednostek sfery B+R możliwych do wdrożenia w przedsiębiorstwie. Tylko 8% badanych nie widzi potrzeby jej podjęcia. Niewielka ilość odpowiedzi w kategorii firma nie zamierza współpracować z jednostkami sfery B+R, wskazuje jednak na znaczny potencjał zainteresowania przemysłu rozwojem produktów, technologii, opartym na tej współpracy.

5. Zakończenie

Zdaniem Autorów referatu system zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie powinien być budowany w oparciu o wyniki identyfikacji czynników wpływających na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw, stan systemu wsparcia działań innowacyjnych firm na poziomie państwa i regionów gospodarczych oraz ich wzajemnej spójności, to znaczy sprawnie działającego na rzecz przedsiębiorstw ekosystemu innowacji. W takim przypadku budowa systemu zarządzania innowacjami powinna zostać oparta o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie są czynniki rozwoju i wdrażania innowacji oraz kreowania strategii w przedsiębiorstwach?
2. Czy i jak funkcjonuje system wsparcia działań innowacyjnych firm zarówno w obszarze usług doradczych, informacyjnych oraz współfinansowania

środkami pomocy publicznej prac badawczych firm oraz wdrożeń wyników tych prac?

3. Czy na poziomie regionów gospodarczych są wdrożone i funkcjonują w praktyce strategie innowacji (RSI)?

Niestety braki, czy ignorancja, ze strony uczestników ekosystemu innowacji w zakresie identyfikacji oraz oferty wsparcia w obszarze czynników bezpośrednio wspierających firmy w kwestii rozwoju i wdrażania na rynek innowacji konkludują błędnym podejściem do budowy systemu zarządzania innowacjami w samych przedsiębiorstwach. W konsekwencji skutkuje to słabym poziomem innowacyjności i konkurencyjności firm, co wydaje się nie tylko potwierdzać przeprowadzone badania, ale również dane statystyczne prezentowane przez Główny Urząd Statystyczny.

Literatura

- [1] **Fransman M.:** Models of Innovation in Global ICT Firms: The Emerging Global Innovation Ecosystems, JRC SCIENCE AND POLICY RAPORT, University of Edinburgh 2014.
- [2] **Kastalli I.V., Neely A.:** *Collaborate to Innovate, How Business Ecosystems Unleash Business Value*, Cambridge University, s. 4.
- [3] **Kollerup F.:** *A Checklist for your Innovation Management System*, <http://finnkollerup.com>
- [4] **Kosińska S., Kosiński K.:** *Doświadczenia Projektowe*, [w:] Akademia Zarządzania Innowacjami. SWSPiZ, Łódź 2011, s. 105.
- [5] Norma CEN/TS 16555-1:2014 – Part 1: Innovation Management System.
- [6] GUS, Bank Danych Lokalnych <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>

INNOVATION ECOSYSTEMS AND MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIONS IN ENTERPRISE

Summary

Currently innovation it is not only about the meaning of creation of goods or services that provide companies a return on investment, but also on such innovative activities, which would increase social welfare and stimulate the development of societies. However, to make this possible there must be two factors. One is a well-functioning and supporting companies' innovation processes an Innovation Ecosystem. Another adequate to the adopted by the enterprise strategy a System of Innovation Managing. The aim of the paper is to analyse the functioning of management innovation in the area of innovation ecosystems in the light of own research and statistical data.