

Paweł de Pourbaix

Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Marketingu

Agnieszka Warzybok

ABM Agencja Badań Marketingowych

Autor do korespondencji: Paweł de Pourbaix, paweldep@kozminski.edu.pl

**OTWARTE INNOWACJE –
ISTOTA, UWARUNKOWANIA,
AKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

Streszczenie: Tematyka artykułu odnosi się do bardzo aktualnego w literaturze i praktyce gospodarczej zagadnienia dotyczącego innowacyjności, tzn. otwartych innowacji. Należy wskazać, że umiejętność absorbowania wiedzy i pomysłów z zewnętrznych źródeł oraz tworzenie nowych produktów i usług zgodnie z potrzebami rynku staje się współcześnie jednym z kluczowych czynników warunkujących potencjał rozwojowy firm oraz wykorzystanie instrumentów marketingu.

Otwarte innowacje z udziałem podmiotów zewnętrznych mogą przybierać różny kształt, a przede wszystkim mieć różny zakres: od czerpania inspiracji od klientów i realizowania dalszych etapów procesu wewnętrznymi siłami aż po zorganizowanie przedsiębiorstwa w formie otwartego przedsięwzięcia.

Zadaniem autorów jest wskazanie sposobów tworzenia innowacji w ramach dialogu firmy z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Początkowe rozważania poświęcono teoretycznym aspektom związanym z konceptualizacją pojęcia „innowacje”, „otwarte innowacje” oraz określeniu czynników mających wpływ na ich rozwój. W dalszej części artykułu opisano wyniki badań własnych, których celem było przedstawienie specyfiki, uwarunkowań i aktywności przedsiębiorstw, które realizują otwarte innowacje z udziałem podmiotów zewnętrznych. Pokazano także znaczenie otwartych innowacji dla kształtowania wybranych działań marketingowych badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: innowacje, otwarte innowacje, marketing.

Klasyfikacja JEL: M31, O30, O31.

OPEN INNOVATIONS – SITUATION, CONDITIONS, AND ACTIVITY OF ENTERPRISES

Abstract: The topic of the paper is related to the innovative issues in innovation literature, i.e. open innovation. It should be noted that the ability to absorb knowledge and ideas from external sources and create new products and services based on market needs is becoming one of the key factors determining the development potential of companies and the application of marketing tools. Approaches to open innovation with external stakeholders can take on a variety of forms and, above all, vary from inspiration from the customer and the pursuit of further stages in the process of internal forces, to the organization of an enterprise in the form of an open venture. The authors' task is to identify ways of creating innovations based on the company's dialogue with external stakeholders. Initial reflections are devoted to the theoretical aspects of conceptualization of the term "innovation", "open innovation", and the factors that influence their development. The paper presents the results which are aimed at presenting the specifics, determinants and activity of enterprises which use open innovation with the participation of external entities. The importance of open innovations for shaping selected marketing activities of the surveyed enterprises was also emphasized.

Keywords: innovations, open innovations, marketing.

Wstęp

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zrównoważony rozwój podmiotów gospodarczych są współcześnie uwarunkowane opracowaniem i wdrażaniem nowych modeli prowadzenia biznesu, w tym między innymi przez tworzenie innowacji. Widoczny postęp w rozwoju nauki i techniki oraz konieczność łatwiejszego dostępu do nowych rozwiązań przyczyniły się do powstania nowego paradygmatu w innowacyjności, określanego mianem otwartych innowacji. Warto zauważyć, że obecnie, przy niezmięnionej istocie przewagi konkurencyjnej tkwiącej w innowacyjności organizacji, zmienia się podejście do sposobów i źródeł ich generowania. Koncepcja otwartych innowacji umożliwia bowiem wymianę wiedzy i innowacji między podmiotami zewnętrznymi, w tym między innymi konsumentami, podmiotami gospodarczymi, uczelniami i instytucjami publicznymi.

Zadaniem autorów jest wskazanie sposobów tworzenia innowacji w ramach dialogu firmy z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Początkowe rozważania poświęcono teoretycznym aspektom związanym z konceptualizacją

pojęcia „innovacje”, „otwarte innowacje. W dalszej części artykułu opisano wyniki badań własnych, których celem było przedstawienie specyfiki, uwarunkowań i aktywności przedsiębiorstw, które realizują otwarte innowacje z udziałem podmiotów zewnętrznych. Wskazano także na znaczenie otwartych innowacji dla kształtowania wybranych działań marketingowych badanych przedsiębiorstw.

1. Tło teoretyczne

Innowacja to jeden z kluczowych terminów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami. Innowacje stanowią ważny element rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w warunkach zmieniającego się otoczenia i rozwoju technologii (Zastempowski, 2010). Wywierają one niekwestionowany wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy, w tym przede wszystkim na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw (Trzmiel-Grzybowska, 2011).

Termin „innovacja” pochodzi od łacińskiego *innovatis*, czyli „odnowienie, tworzenie czegoś nowego”. Zgodnie ze *Słownikiem wyrazów obcych* oznacza on „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzoną, nowość, reformę” (Tokarski, 1980). Sformułowana na początku XX wieku przez Josepha Schumpetera definicja odnosi się wyłącznie do „zmian fundamentalnych, radykalnych i niepowtarzalnych w skali danej branży” (Roszkowska-Menkes, 2015). W tym rozumieniu tylko pierwsze wdrożenie danego odkrycia byłoby innowacją. Tymczasem obecnie za innowacje uznaje się również drobne zmiany wprowadzane regularnie w danej organizacji, mogące być nowością wyłącznie w skali tej organizacji, a niekoniecznie przełomowe dla całej branży (Roszkowska-Menkes, 2015). Innowacja, określaną również mianem zmiany, oznacza wprowadzenie nowych produktów, procesów czy modeli zarządzania, efektywniejszych i tańszych od dotychczas stosowanych (Janasz i Koziół, 2007).

Zgodnie ze współczesną definicją innowacja to „ekonomiczne wykorzystanie nowego pomysłu. Innowacja produktu dotyczy wprowadzenia na rynek nowego towaru lub modyfikacji towaru już istniejącego, innowacja technologiczna zaś to wykorzystywanie nowej lub lepszej techniki produkcji. Innowacja może czasami polegać na zastosowaniu nowej lub zmodyfikowanej metody zarządzania przedsiębiorstwem” (Black, 2008). Szerzej innowację definiuje się jako „wszelką, w założeniu korzystną zmianę w różnych obszarach działalności organizacji, wnoszącą postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstałą w organizacji bądź poza nią, będącą odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub

zaspokajające potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma charakter ewoluującego poprawiania rzeczy istniejących o różnym stopniu natężenia na nieskończonej skali nowości” (Pawlik, 2010). Ta wciąż ogólna definicja sygnalizuje, że innowacje czy pomysły na nie mogą pochodzić również z zewnątrz organizacji.

Zmiany zachodzące w światowej gospodarce, postępująca globalizacja i liberalizacja handlu, a przede wszystkim gwałtowny postęp technologiczny doprowadziły do odejścia od tradycyjnych modeli innowacji w kierunku współczesnych modeli odzwierciedlających bieżącą sytuację ekonomiczną, technologiczną, społeczną i polityczną (Sieniawska, 2010). Ewolucja modeli doprowadziła do tego, że obok innowacji zamkniętych coraz ważniejszą rolę odgrywają innowacje otwarte (Kozłowski, 2013). Rozwój technologii teleinformatycznych stał się tu czynnikiem sprawczym powodującym, że oparcie procesu innowacyjnego tylko i wyłącznie na własnych badaniach okazuje się niewystarczające i konieczne jest śledzenie rozwoju nauki oraz efektów badań realizowanych we wszystkich częściach świata.

Definicję otwartych innowacji wprowadził do literatury przedmiotu Henry W. Chesbrough (2003), który podkreślił, że „firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek”. Nie oznacza to, że zjawisko otwartych innowacji nie pojawiało się wcześniej, jednak, zdaniem badacza, na przełomie XX i XXI wieku zaczęła następować zmiana całego paradygmatu myślenia biznesowego – od innowacji zamkniętych do otwartych (Chesbrough, 2006). Był to czas przyśpieszenia odkryć i powstawania nowych pomysłów, zwłaszcza z obszaru nowych technologii, a w konsekwencji erozja długotrwałych przewag konkurencyjnych. Firmy przestały nadążać z wdrażaniem innowacji odkrywanych we własnych działach R&D. Jednocześnie wśród społeczeństwa wzrastała chęć częstszej wymiany produktów na nowe, bardziej zaawansowane technologicznie modele. Pracownicy działów R&D dużych organizacji próbowali wyprowadzać swoje autorskie pomysły na zewnątrz i wdrażać je w ramach własnych start-upów, co nie zawsze kończyło się powodzeniem. Na tym etapie menedżerowie dużych firm zaczęli rozumieć, że niekiedy lepszym – szybszym i bardziej skutecznym – procesem jest czerpanie z wynalazków zewnętrznych, odkrywanych przez inne firmy. W ten sposób zaczęto przechodzić do paradygmatu innowacji otwartej (Chesbrough, 2006).

Popularyzacji paradygmatu otwartych innowacji nie można wiązać wyłącznie z rozwojem nowych technologii, jest to także związane z postępującymi zmianami społecznymi. Przyczyny konieczności zmiany sposobu myślenia o innowacyjnym modelu biznesowym mieszczą się w głównych obszarach

przejście do fazy społeczeństwa uczącego się oraz dyfuzja wiedzy, rosnąca mobilność i duża rotacja pracowników, rosnący kapitał na tworzenie pomysłów i technologii na zewnątrz firmy (a przy tym powstawanie firm wyspecjalizowanych w działaniach R&D), rosnąca rola innych podmiotów w procesie dostarczania przenikających się innowacji (inne firmy, dostawcy itp.). Odnosząc się do ostatniego obszaru, należy wskazać zwłaszcza na rosnącą rolę klientów danej firmy czy konsumentów produktów/usług. Ci, wskazywani w tradycyjnym modelu myślenia biznesowego jako bierni odbiorcy innowacyjnych usług, coraz intensywniej uczestniczą w ich kształtowaniu. Współczesny konsument jest prosumentem, tj. konsumentem aktywnym, mającym szczegółową wiedzę o produktach oferowanych przez daną organizację, a do tego gotowym do udziału w procesie innowacji.

W takim rozumieniu proces otwartej innowacji dzieli się na cztery podstawowe typy zróżnicowane pod względem poziomu otwartości i stopnia intensyfikacji współpracy: 1) adresowane pozyskiwanie innowacji, będące rodzajem selektywnego outsourcingu prac badawczo-rozwojowych, 2) rozproszone pozyskiwanie innowacji z wykorzystaniem masowej kustomizacji opartej na otwartym crowdsourcingu, 3) zamknięte partnerstwo innowacyjne polegające na tworzeniu sieci intensywnej współpracy z wybranymi partnerami biznesowymi, 4) otwarte partnerstwo innowacyjne polegające na angażowaniu „tłumu” w otwarty proces intensywnej współpracy (Roszkowska-Menkes, 2015).

Dodatkowym, ważnym podziałem innowacji jest podział uwzględniający ich źródła. Zasadniczo mogą one być podażowe, tj. mające swój początek w impulsach związanych z działalnością naukową i badawczą (pojawiają się nowe rozwiązania, dla których szuka się rynkowego zastosowania), lub popytowe, inicjowane przez impuls z rynku (konieczność odpowiedzi na potrzeby zmian u konsumentów) (Roszkowska-Menkes, 2015).

Podsumowując, w niniejszym opracowaniu otwartą innowację rozumie się jako proces, w którym organizacja dokonuje zmian w sposobie funkcjonowania jednego lub więcej aspektów swojej działalności (m. in. produkt, produkcja, dystrybucja, komunikacja, organizacja itp.) we współpracy z różnego rodzaju partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Proces ten może mieć różne poziomy otwartości oraz stopnie intensywności.

2. Metoda badań

Dla osiągnięcia celów opracowania przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione. W związku z koniecznością znalezienia rozmówców posiadają-

cych specjalistyczną wiedzę wywiady przybrały charakter ekspercki (Kvale, 2010) i zdecydowano się na celowy dobór próby. Badanie jakościowe w formie sześciu ustrukturyzowanych, ale swobodnych rozmów badacza z rozmówcą przeprowadzono w okresie 21 lutego – 6 kwietnia 2017 roku wśród przedstawicieli maksymalnie zróżnicowanych względem siebie organizacji, które działają zgodnie z paradygmatem otwartych innowacji. Osiągnięcie zmienności przypadków było możliwe poprzez zróżnicowanie pod względem formy właścicielsko-organizacyjnej, obszaru działalności, sposobu działania czy wielkości przedsiębiorstwa. W próbie znalazły się:

- Grupa ANG S.A.¹,
- PrimeOn Sp. z o.o.²,
- Velux Sp. z o.o.³,
- Toolmex Truck Sp. z o.o.⁴,
- Park Naukowo-Technologiczny Świerk (PNT)⁵,
- CoWinners Sp. z o.o.⁶

Wyżej wymienione organizacje realizują procesy otwartej innowacji o różnym poziomie otwartości i stopniu intensyfikacji, a także z udziałem zróżnicowanych podmiotów zewnętrznych (od klientów do innych firm, z którymi pozostają w aliansach strategicznych).

Ze względu na specyfikę tematu i eksploracyjny charakter badania jako sposób opisu interpretowanych danych wybrane zostały studia przypadków.

¹ Spółdzielnia działająca w całej Polsce; zatrudniająca poniżej 600 pracowników; powstała w 2010 roku; zajmująca się doradztwem kredytowych udzielanym podmiotom prywatnym we współpracy z wyselekcjonowanymi partnerami – instytucjami finansowymi oferującymi kredyty.

² Spółka powstała ze start-upu w 2011 roku; działająca w Polsce i na świecie; zatrudniająca ośmiu pracowników; zajmująca się projektowaniem i wdrażaniem rozwiązań informatycznych w modelu SaaS w szkołach powszechnych oraz językowych.

³ Międzynarodowa spółka; działająca od 1990 roku; zatrudniająca ponad 3500 osób; zajmująca się produkcją okien dachowych oraz rolet wewnętrznych i zewnętrznych, żaluzji i zestawów izolacyjnych w czterech fabrykach na terenie Polski.

⁴ Spółka znajdująca się w sieci dystrybutorów Hyundai; powstała w 1990 roku; zatrudniająca 120 osób; wyspecjalizowana w usługach handlowo-produkcyjnych i doradczych w zakresie wózków widłowych i osprzętu do nich.

⁵ Jednostka naukowo-badawcza powstała przy Narodowym Centrum Badań Jądrowych (NCBJ) w 2015 roku; zatrudniająca dziewięć osób; specjalizująca się w kompleksowym wspieraniu sektora naukowo-badawczego w procesach wdrażania efektów naukowych w działania biznesowe (pomoc dla firm z sektora MŚP – małych i średnich przedsiębiorstw).

⁶ Polska spółka; powstała w 2010 roku; działająca w systemie zespołów zadaniowych – tworzonych na potrzeby klienta; świadcząca strategiczne usługi doradcze związane z wdrażaniem innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem komercjalizacji wyników badań i projektów rozwojowych.

Metoda ta ma swoje zastosowanie w odniesieniu do przykładów wymykających się jednolitemu sposobowi opisu (Silverman, 2009). Tak przeprowadzone badanie jakościowe pozwoliło na zachowanie rzetelności i zapewnienie trafności wniosków. Należy przez to rozumieć dobrane metody odpowiedniej do badanego zjawiska otwartych innowacji oraz osiągnięcie możliwie prawdziwych wyników, pozwalających na dalsze badanie zjawiska (Silverman, 2009).

3. Rezultaty

Przedstawiciele badanych organizacji, uznawanych powszechnie za innowacyjne, nie są zaznajomieni z pojęciem otwartych innowacji, jednak po przedstawieniu im definicji otwartych innowacji uznawali, że ich organizacja stosuje właśnie taki model wdrażania nowych rozwiązań. Termin „otwarta innowacja” jest zatem narzuconą kategorią badawczą, której badani spontanicznie nie używają. Rozmówcy wskazują także, że innowacje są mylnie kojarzone przede wszystkim lub wyłącznie z wprowadzaniem nowych produktów lub technologii. Problemem staje się fakt, że działania powodujące zmiany o charakterze marketingowym, organizacyjnym czy procesowym bardzo często nie są traktowane przez firmy jako działania innowacyjne. W istocie innowacje produktowe i technologiczne występują najczęściej, jednak popularność innowacji pozostałego typu, powstających w paradygmacie otwartej innowacji, stopniowo wzrasta w ostatnich latach.

Aby zrozumieć, w jaki sposób otwarte innowacje wpływają na działania marketingowe badanych organizacji, zbadano sposoby ich tworzenia. Skupiając się na charakterze podejmowanej współpracy, poziomie otwartości i stopniu intensyfikacji działań innowacyjnych (Roszkowska-Menkes, 2015), dokonano analizy w zakresie czterech procesów działań innowacyjnych:

1. Proces adresowanego pozyskiwania innowacji⁷

Firma PrimeOn na początkowym etapie prac nad systemem dla szkół językowych zatrudniła eksperta – twórcę innego systemu tego typu, wówczas lidera na rynku. Jego system był zamkniętym programem (nie podlegał rozwojowi i modernizacjom, nie przynosił dalszych, posprzedażowych zysków), w tym sensie projekt PrimeOn nie był uznany za bezpośrednią konkurencję – w związku z tym istniały warunki do dzielenia się doświad-

⁷ Działania mające na celu zmiany wewnątrz firmy lub organizacji, będące rodzajem selektywnego outsourcingu prac badawczo-rozwojowych. Ich celem jest często pozyskanie know-how, budowa modelu funkcjonowania firmy lub jej doskonalenie. Proces bardzo często ma miejsce w początkowej fazie działalności firmy.

czeniu i know-how. „Zrobił nam niesamowitą robotę, bo sprzedał nam wszystko, co wiedział, dodatkowo dał nam kontakt do swoich klientów, z którymi cały czas utrzymywał kontakt, bo oni potrzebowali jednak jakiegoś suportu [...] pomógł nam stworzyć cały system, a my mieliśmy eksperta”.

Celem PNT jest ułatwienie kontaktu pomiędzy biznesem a światem nauki. Za kluczowy został więc uznany dobór odpowiedniej kadry. Do pracy w Parku poszukiwano pracowników o bardzo specyficznym profilu – naukowców z jednoczesnym doświadczeniem biznesowym, którzy skutecznie mogliby „mediować” pomiędzy obiema grupami. Stworzenie tego rodzaju ośrodka było innowacyjne w obrębie jednostek naukowych w Polsce. „Zaczęło się od potrzeby transferu technologii i dorobku naukowców Narodowego Centrum Badań Jądrowych na zewnątrz, czyli dla odbiorców gdzieś w przemyśle. [...] Problemem jak zwykle są najbardziej prozaiczne sprawy, czyli sama forma kontaktu i troszeczkę wyciągnięcie naukowców ze swojego świata. Wsparcie procesu rozmowy naukowców z przemysłem jest tutaj konieczne. To są zupełnie dwa różne światy”.

Firma ANG stworzyła natomiast innowacyjną formę grupowych ubezpieczeń Kundi. Kundi powstał dzięki impulsowi wewnętrznemu – idei członków spółdzielni, odpowiadającego na ich potrzeby. Obecnie jest to zewnętrzny projekt pracowniczy, którym szczeni się firma. W kontekście marketingowym istotny wydaje się tu sposób dystrybucji ubezpieczeń. Na stronie internetowej projektu (<http://kundi.pl/>) czytamy: „Kup ubezpieczenie, zaprosz przyjaciół i odzyskaj nawet do 50% wpłaconej składki. Im mniej szkód w Waszej grupie, tym tańsze ubezpieczenie.” Jak widać, podkreślony zostaje grupowy charakter ubezpieczenia, a zdobywanie klientów odbywa się niejako oddolnie, leży w interesie samych partycypantów.

2. Proces rozproszonego pozyskiwania innowacji⁸

Wśród uczestników badania taką postawę przejawiał Toolmex Truck. Firma szeroko współpracuje z klientami, którym nie tylko doradza w doborze wózków widłowych, ale i projektuje specjalistyczne osprzęty, dostosowane do unikalnych potrzeb klientów w ramach tzw. „masowej kastomizacji”.

Również model SaaS, w którym działa Prymus.Info, i LangLion – koronne produkty firmy PrimeOn, korzystają z rozproszonego pozyskiwania innowacji, przeprowadzanego przede wszystkim wśród klientów, którzy zgłaszają swoje uwagi przez platformę internetową lub forum pomysłów

⁸ Proces wykorzystujący masową kastomizację produktów i usług opartą na otwartym crowdsourcingu.

(fanpage na Facebooku). Programiści na pewnym etapie nie mieli tak rozległej wiedzy merytorycznej jak nauczyciele czy dyrektorzy szkoły. Dlatego to ci drudzy projektowali skomplikowane zmiany funkcjonalności, a programiści wdrażali je. „Bardzo szybko w systemie powstała taka rzecz, która na pewnym etapie była najistotniejsza, czyli przycisk „zgłoś sugestię”, [...] wisiałem (też) na telefonie często po kilka godzin z właścicielami szkół [...] oni mi mówili, jak to działa, jak to powinno funkcjonować i na tej podstawie to było robione. [...] nawet później, jak reklamowałem ten produkt na różnych konferencjach, to mówiłem, że jest to dziennik tworzony przez tysiące nauczycieli w całej Polsce”.

Z marketingowego punktu widzenia takie działania otwartych innowacji są szczególnie ważne. Produkt lub usługa współtworzone przez odbiorców ostatecznych stają się nie tylko lepiej dostosowane do ich potrzeb i oczekiwań, ale same w sobie stają się sposobem na promowanie firmy i jej działań.

3. Proces zamkniętego partnerstwa innowacyjnego⁹

Przykład takich działań znajdziemy m.in. w firmie Velux, w której powszechną praktyką jest wymienianie się nowymi ideami z innymi spółkami i zagranicznymi fabrykami Grupy Velux. Velux prowadzi również międzynarodowy dialog z firmami montującymi okna, których pracownicy są najbliższymi klientami ostatecznymi i najlepiej znają ich potrzeby (sama spółka nie prowadzi procesów otwartych innowacji bezpośrednio z klientami).

Z kolei Toolmex Truck, w ramach zamkniętego partnerstwa innowacyjnego, stale współpracuje z partnerem strategicznym – Hyundai – oraz z siecią jego dystrybutorów w Europie.

PNT i CoWinners działają w innym paradygmacie. Firmy, z uwagi na charakter swojej działalności, niejako same z siebie stają się łącznikiem lub podmiotem w procesie zamkniętego partnerstwa innowacyjnego. PNT wspiera świat nauki w procesie otwartych innowacji, tj. wdraża wynalazki na rynku komercyjnym: oferuje doradztwo i zaplecze technologiczne, wspomagając tworzenia nowych produktów lub usług. Podobnie działa przedsiębiorstwo CoWinners, które skupia się na doradztwie w zakresie komercjalizacji wyników badań i bezpośredniego wdrażania technologii. Firma tworzy strategie, dokonuje wycen czy organizuje warsztaty.

⁹ Firma nie korzysta z pomocy podmiotów zewnętrznych, wykorzystując maksymalnie wewnętrzny potencjał rozwojowo-badawczy lub wchodzi w stałą współpracę (zamknięte partnerstwo) z wybranymi partnerami biznesowymi (nie stanowiącymi bezpośredniej konkurencji dla inicjatora projektu). Podjęte działania najczęściej nie uwzględniają dzielenia się uzyskanymi rozwiązaniami.

4. Proces otwartego partnerstwa innowacyjnego¹⁰

Żaden z rozmówców nie mówił o uczestnictwie w procesach typu otwartego partnerstwa innowacyjnego, w sposób szczególnie związanego z branżą informatyczną (open source, platformy uczestnictwa). Można jednak zauważyć, że otwartość na udział w panelach, zespołach interdyscyplinarnych wewnątrz własnej branży lub wymianę międzybranżową jest modelem pokrewnym temu procesowi. Działania takie prowadzi firma Toolmex Truck. Poprzez udział w forach pomysłów (realnych, nie internetowych), wizyty na targach, spotkania branżowe, bezpośrednie spotkania z klientami danego sektora (organizowanymi najczęściej u lidera opinii) firma buduje swój wizerunek eksperta. Dodatkowo uzyskuje precyzyjną wiedzę o oczekiwaniach klientów, co owocuje nowymi projektami właściwie skonstruowanych osprzętów.

Firma CoWinners natomiast stale publikuje artykuły tworzone w zespole kilkunastu ekspertów w serwisie www.bridge.gov.pl, prowadzonym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), przyczyniając się do wymiany wiedzy i stając się inicjatorem kontaktów między firmami, prowadzących do wspólnych przedsięwzięć.

Z kolei założyciel firmy ANG przywołuje w tym kontekście określenie retroinnowacji, zwracając uwagę na spółdzielczy status gospodarczy swojej organizacji. Choć spółdzielnie w ostatnich dekadach straciły na popularności, to różnorakie formy spółdzielczości, nawet jeśli nienazwanej, w istocie istniały w świecie od zawsze. Model działania firmy w przypadku ANG opiera się na swoistym open source – koncepcji spółdzielczości.

3. Dyskusja

Eksperci biorący udział w badaniu są zgodni, że innowacyjność jest ważnym warunkiem skutecznego funkcjonowania firmy we współczesnej gospodarce. Firma, która nie poprawia stale produktów, procesów, marketingu czy organizacji, szybko może stracić swoją przewagę konkurencyjną. Wówczas może konkurować wyłącznie obniżaniem ceny. Warto przy tym zauważyć, że proces innowacji, a zwłaszcza otwartej innowacji, jest procesem stałym. Co więcej, proces ten powinien być zaprogramowany jako część całościowego sposobu postępowania i działania opartego na samodoskonaleniu (firmy i pracowników).

¹⁰ Polega na angażowaniu „tłumu” w otwarty proces intensywnej współpracy.

By mógł nastąpić proces otwartej innowacji prowadzonej w dialogu przedsiębiorstw z podmiotami otoczenia zewnętrznego, konieczne jest zdefiniowanie wspólnych interesów i dostrzeżenie potencjalnych obustronnych korzyści. Taki proces musi być transparentny i motywowany uczciwymi przesłankami, by żadna ze stron nie odczuwała obawy przed zaangażowaniem.

Wśród barier w rozwoju innowacyjności eksperci wskazują szczególnie bariery miękkie – mentalne i kulturowe. Należą do nich ogólny brak otwartości i zaufania społecznego, obawy przed podejmowaniem ryzyka i dzieleniem się wiedzą, mała mobilność i gotowość do zmian oraz brak wiary w swoje możliwości, niewykształcony etos pracy i stałego samodoskonalenia się, a także brak kultury akceptowania porażek, które stanowią naturalny etap w procesie otwartej innowacji. Firmy współpracujące z zagranicznymi centralami (Velux, Toolmex) wyjątkowo chętnie chwalał tamtejszą mentalność, zderzając ją z polskimi barierami. Konglomerat barier mentalno-kulturowych wpływa na barierę biznesową, związaną z obawą przed utratą własności intelektualnej zapewniającej przewagę konkurencyjną.

Dodatkowo pojawia się problem barier organizacyjnych, widoczny szczególnie w mocno zhierarchizowanej strukturze dużej firmy. To tam są zdecydowanie wolniejsze procesy decyzyjne, a szeregowi pracownicy nie są w stanie dotrzeć ze swoimi pomysłami do kadry zarządzającej, tracąc tym samym poczucie sprawczości. Za zmianami, zwłaszcza w obszarze nowych technologii, nie nadąża również administracja publiczna, generując bariery urzędowe.

Mimo rozwoju instytutów badawczych, a także wewnętrznych i zewnętrznych działów B+R, nie wszystkie pomysły są wdrażane i komercjalizowane. Problemem jest bariera komunikacyjna – naukowcy mają problem ze skutecznym zaprezentowaniem swoich pomysłów przedsiębiorcom i inwestorom. Istotną barierą jest również brak zaangażowania klientów. Co prawda ci, którzy w procesie OI uczestniczą, przejawiają bardzo dużą aktywność, ale reszta pozostaje bierna i z różnych powodów w ogóle nie wykazuje zainteresowania udziałem w udoskonalaniu usług – chcą otrzymać gotowy, zadowolający produkt.

Choć nie zawsze jest to łatwe, pokonanie bądź zniwelowanie wymienionych barier może przynieść długofalowe zmiany i dać gwarancję rozwoju firmy. Dzieje się tak m.in. poprzez:

- poprawę jakości wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji; podniesienie poziomu jakości pracy, kultury organizacji;
- możliwość samodoskonalenia na poziomie organizacji i pracownika (zdobywanie wiedzy) oraz nawiązywanie dialogu i wymianę doświadczeń z innymi podmiotami (zapewniając rozwój każdego z podmiotów

- uczestniczących w procesie: od wymiany wiedzy i know-how, poprzez zmniejszenie kosztów partnerów, optymalizację procesów);
- ulepszenie oferowanych produktów i usług, poszerzenie oferty i zasięgu firmy;
 - możliwość bezpośredniej pracy z klientem wewnętrznym i docelowym; w celu optymalizacji procesu produkcji, kustomizacji komunikatów, produktów i usług, a także budowanie relacji biznesowych, lojalności klientów;
 - zwiększanie przewagi konkurencyjnej, poprawę wizerunku i rozpoznawalności firmy.
- Warto podkreślić, że korzyści te mają wymiar zarówno materialny, jak i niematerialny i wywierają bezpośredni wpływ na marketing firm.

Zakończenie

Otwarte innowacje to jeden z ważniejszych trendów współczesnej gospodarki, polegający na dążeniu do poszukiwania nie tylko nowych pomysłów i idei, ale także rozwiązań, które realnie wpływają na rozwój organizacji. Konieczne są zatem otwarty dostęp, współpraca, współdziałanie. Korzyści, jakie przynosi dla marketingu stosowanie tego modelu zarządzania, to m.in. dostęp do szerokiego grona idei oraz zwiększony wybór innowatorów, a także możliwość dotarcia do najlepszych idei i rozwiązań. Należy również zidentyfikować zagrożenia, które mogą się pojawić przed organizacjami wprowadzającymi otwarte innowacje. Wzrasta m. in. tzw. koszt transakcyjny – wynikający z obsługi prawnej czy też związany z poszukiwaniem nowych idei. Dodatkowo, organizacja, która odważy się na upublicznienie swoich problemów na platformach innowacyjnych, odsłania część swojej strategii oraz daje jasny sygnał dla konkurencji, czym się będzie zajmować.

Popularyzacja modelu otwartych innowacji nie jest możliwa bez zmiany postaw i zachowań społecznych, która powoli się w Polsce dokonuje, ale jest wciąż niewystarczająca. Niemniej wzrost znaczenia innowacyjności jest zauważalny, a modele biznesowe o wysokim stopniu otwartości przenikają z technologicznych start-upów do innych branż. Biorąc pod uwagę coraz szybciej zmieniającą się rzeczywistość rynkową, dalszy rozwój otwartych innowacji jest nieunikniony. Nie zmienia to jednak faktu, że działania w ramach otwartych innowacji to koncepcja na polskim rynku wciąż nowa. Firmy nadal nie dostrzegają potencjału własnych działań i nie są nauczone tego, jak właściwie komunikować odniesiony sukces.

Generalnie jednak rozwój otwartych innowacji wydaje się nieunikniony, przede wszystkim w sferze internetowej i tzw. start-upów, ale też dużych firm i sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które mogą szukać w takich skupiskach innowacji pomysłów na rozwój.

Bibliografia

- Black, J. (2008). *Słownik ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and Profiting from technology*. Boston: Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gableta, M. i Cierniak-Emerych, A. (2016). Partycypacja pracowników jako narzędzie kształtowania zachowań innowacyjnych. W: E. Wszendybył-Skulska (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Janasz, W. i Kozioł, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Kozłowski, J. (2013, 6 października). Otwarte innowacje – kierunek przyszłości. Instytut Badań nad Gospodarką Krajową, Pomorski Przegląd Gospodarczy. Pobrane 14 listopada 2017 z <http://ppg.ibngr.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/otwarte-innowacje-kierunek-przyszlosci>
- Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawlik, A. (2010). *Słownik wiedzy ekonomicznej*. Kielce: Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach.
- Roszkowska-Menkes, M. (2015). *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sieniawska, B. (2010). Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej. W: R. Knosola (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Silverman, D. (2009). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tokarski, J. (1980). *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: PWN.
- Trzmiel-Grzybowska, W. (2011). Rozwój przedsiębiorczości przez innowacje w Polsce Wschodniej. W: D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami: współczesne wyzwania teorii i praktyki*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Zastempowski, M. (2010). *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.