

ZN WSH Zarządzanie 2019 (2), s. 121-133

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 29.04.2019

Data recenzji/Accepted: 28.05.2019/31.05.2019

Data publikacji/Published: 30.06.2019

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.5213

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr hab. prof. PCz Helena Kościelniak^{A B D E F}

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

ORCID 0000-0001-7467-6028

**INNOWACJE OTWARTE W STRATEGIACH
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW
– WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

**OPEN INNOVATION IN ENTERPRISE DEVELOPMENT
STRATEGIES – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS**

Streszczenie: Innowacje otwarte są jednym z kluczowych zasobów strategicznych przedsiębiorstw i ich otoczenia; stanowią szóstą generację modeli procesów innowacyjnych¹. W nurt ten wpisuje się niniejsze opracowanie, w którym skoncentrowano się na wymiarach innowacji otwartych przedsiębiorstw branży IT. Celem artykułu jest prezentacja i ocena wyników badań empirycznych dotyczących zakresu i znaczenia innowacji otwartych w rozwoju przedsiębiorstw. Podjęto w nim próbę przedstawienia wymiarów współpracy przedsiębiorstw sektora IT, które poprzez swoje usługi tworzą możliwości rozwoju swoich klientów, ale i same poszukują potencjału rozwoju, aby konkurować w pozyskiwaniu wartości na rynku. Badania empiryczne prowadzone metodą studiów przypadków w grupie MSP zorientowane były na rozwiązania problemów eksploracyjnych i wyjaśniających zakres innowacji otwartych. Wartość opracowania polega na przedstawieniu i ocenie wymiarów otwartych procesów innowacyjnych przedsiębiorstw dla osiągnięcia dojrzałych ich form i budowy innowacyjnych modeli biznesowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, otwarte innowacje, wymiary innowacji otwartych.

Abstract: Open innovation is one of the key strategic resources of enterprises and their environment; it constitutes the sixth generation of innovation process models. This paper, in which the dimensions of open innovation of enterprises of the IT industry have been the focus of attention, is inscribed in this stream of research. The objective of the paper is to present and assess the results of the empirical research relating to the scope and significance of open innovation in enterprise development. In the paper, it has been attempted to present the dimensions of cooperation between enterprises of the IT sector which, through their services, provide opportunities for development of their customers but also search for development potential themselves to compete in capturing value in the market. The empirical research conducted with the case study method in a group of SMEs was oriented to solutions to the problems of exploration and clarifying the scope of open innovation. The value of the paper consists in the presentation and assessment of the dimensions of open innovation processes of enterprises to achieve their more mature forms and build innovative business models.

Keywords: strategic management, open innovations, dimensions open innovation

Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa jest zdeteminowany głównie przez takie wymiary, jak: ekonomiczny, techniczno-produkcyjny, organizacyjny, personalny i informacyjny². Rosnąca dynamika otoczenia przedsiębiorstw intensyfikuje poszukiwanie narzędzi i sposobów dostosowywania do zmian, ich kreowania. Jednym z kluczowych kreatorów

¹ H. Chesbrough, M. Bogers, *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation* Keywords, [w:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2018, p. 1 Computerworld TOP200 (2018), O polskim IT (1).

² E. Urbanowska-Sojkin, *Informacyjne fundamenty kreatywności w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 35-40.

rów rozwoju są innowacje, których możliwości są właściwie nieograniczone³. Termin „innowacja” wywodzi się od łacińskiego *innovatis*, czyli „odnowienie i/lub tworzenie czegoś nowego”. W *Słowniku języka polskiego* innowacja oznacza wprowadzenie czegoś nowego, nowo wprowadzoną rzecz, nowość, reformę. Sformułowana na początku XX wieku przez Josepha Schumptera definicja innowacji odnosi się wyłącznie do „zmian fundamentalnych, radykalnych i niepowtarzalnych w skali danej branży”. W tym rozumieniu, jak podkreśla Roszkowska-Menkers, tylko pierwsze wdrożenie danego odkrycia byłoby innowacją⁴. 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 branży⁵. Zgodnie z podręcznikiem OSLO innowacja oznacza wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, wyrobu lub usługi lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem⁶. Innowacja, określana również mianem zmiany, oznacza wprowadzenie nowych produktów, procesów czy modeli zarządzania, efektywniejszych i tańszych od dotychczas stosowanych⁷. Jak podkreśla H. Chesbrough, w obecnym paradygmacie zarządzania innowacjami akcentowana jest ich otwartość (open innovation)⁸.

Od początku XXI wieku otwarty model innowacji stanowi szóstą generację modeli innowacji. Realizacja otwartych innowacji oznacza transformację przedsiębiorstwa w organizację otwartą na otoczenie w sferze działalności innowacyjnej. Co więcej, innowacja otwarta powinna zapewnić osiągnięcie i trwałe utrzymanie wysokiej innowacyjności, a w konsekwencji długotrwały i stabilny rozwój przedsiębiorstwa, z elastyczną i efektywną reakcją na wyzwania otoczenia⁹.

Tak rozumiana koncepcja innowacji otwartych w pełni wpisuje się już w najprostszą definicję strategii przedsiębiorstwa. K. Oblój określa ją (najprostszą definicję strategii) jako spójną i efektywną odpowiedź na wyzwania otoczenia, opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalają na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw¹⁰. Strategia biznesowa jest

³ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 15-27; J. Chen, X. Yin X, L. Mei, *Holistic Innovation: an emerging Innovation Paradigm*, „International Journal of Innovation Studies” 2018, nr 2, p. 1-13.

⁴ M. Roszkowska-Menkers, *Otwarte innowacje w poszukiwaniu równowagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 21-23.

⁵ A. Schroll, A. Mild, *A critical review of empirical research on open innovation adoption*, „Journal fur Betriebswirtschaft” 2012, nr 62(6), p. 85-118.

⁶ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Komisja Europejska, Eurostat 2005, s. 49-59.

⁷ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

⁸ H. Chesbrough, *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006, p. 17-39.

⁹ K. Poznańska, *Nowe formy innowacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 20-21.

¹⁰ K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, s. 13-23.

złożonym procesem reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, które wymagają przededefiniowania dotychczasowego modelu biznesu, zakładanego przez strategię przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwie możliwości wykorzystania strategii: zmiana pozycji w ramach aktualnego modelu biznesu oraz zmiana modelu biznesu. W strategii kontynuacji ma miejsce zmiana aktualnego modelu biznesu poprzez na przykład wzrost udziału w rynku z 10% do 15%. W strategii radykalnej zmiany w miejsce starego modelu biznesu powstaje model nowy¹¹. Zdolność wykorzystywania przez przedsiębiorstwo szans oraz wprowadzanie ciągłych innowacji do współtworzenia i wspólnego tworzenia wartości jest miernikiem realizowanej strategii¹².

1. Procesy otwartych innowacji przedsiębiorstw (tło teoretyczne – zagadnienia wybrane)

Procesy otwartych innowacji przybierają takie formy, jak: otwarte innowacje dośrodkowe (outsider-in open innovation), otwarte innowacje odśrodkowe (inside-out open innovation) oraz mieszane innowacje otwarte (coupled open innovation). Otwarte innowacje dośrodkowe polegają na poszukiwaniu różnych pomysłów, technologii z otoczenia przedsiębiorstwa i tworzenie relacji z innymi organizacjami w celu dostępu do ich zasobów wiedzy; uzyskiwania efektów synergicznych z połączenia własnej i obcej wiedzy w obszarze innowacji. Otwarte innowacje odśrodkowe dotyczą procesów polegających na wydzieleniu poza przedsiębiorstwo części jego zasobów intelektualnych i wypracowania innych form organizacyjnych dla realizacji zadań innowacyjnych, na przykład typu spin-out. Istotą mieszanych innowacji otwartych jest tworzenie formalnych i nieformalnych sieci i kooperowanie z różnymi zewnętrznymi interesariuszami na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego. Podkreślić należy, że innowacje otwarte nie tylko nie zmniejszają roli i udziału własnych badań i rozwoju w procesie innowacyjnym, ale je stymulują; pracownicy prowadzący badania nie tylko generują wiedzę, ale pełnią funkcję brokerów informacji i budują sieci zewnętrznych powiązań¹³.

Zasadniczo idea otwartych innowacji opiera się tworzeniu innowacji w ramach współpracy danego przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia zewnętrznego¹⁴, potencjalnymi uczestnikami zarządzania strategicznego¹⁵.

Roszkowska-Menkers, biorąc pod uwagę poziom otwartości oraz zakres współpracy, wskazuje na cztery typy procesu otwartych innowacji, takie jak:

¹¹ P. Banaszczyk, S. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 43-45.

¹² R. Krupski, *Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 30 (5), Wałbrzych 2014, s.14.

¹³ R. Krupski, *Innowacje wartości...*, s. 7-15.

¹⁴ A. Schroll, A. Mild, *A critical review of empirical research on open innovation adoption*, "Journal für Betriebswirtschaft" 2012, 62(6).

¹⁵ A. Kaleta, *Uczestnicy zarządzania strategicznego*, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

- adresowane pozyskiwanie innowacji w drodze selektywnego outsourcingu prac badawczo-rozwojowych,
- rozproszone pozyskiwanie informacji z wykorzystaniem masowej kastomizacji opartej na otwartym crowdsourcingu,
- zamknięte partnerstwo innowacyjne polegające na tworzeniu sieci intensywnej współpracy z wybranymi partnerami biznesowymi,
- otwarte partnerstwo innowacyjne polegające na angażowaniu tłumu w otwarty proces współpracy¹⁶.

Problematyka otwartych innowacji stanowi główny temat projektu NUCLEI – Network of Technology Transfer Nodes for Enhanced open Innovation in the Central Europe advanced manufacturing and processing industry, realizowanego od 2016 roku i dofinansowanego z programu Interreg Europa Centralna. Praktyczna wiedza w ramach ww. projektu z zakresu otwartych innowacji zaprezentowana została po raz trzeci podczas Open Innovation Week na Politechnice Wrocławskiej w maju 2018; odbyły się tu prelekcje i warsztaty Design Thinking, druku 3D, finansowania społecznościowego, budowania sieci kontaktów i łączenia nauki z biznesem. Podkreślić należy, że wymieniony projekt dotyczy głównie szeroko pojętych zaawansowanych technologii wytwarzania, między innymi w przemyśle motoryzacyjnym, automatyce i robotyce, branży elektronicznej, mechatronice oraz internecie i telekomunikacji. Co więcej, głównym jego założeniem jest zmiana podejścia firm działających w tych branżach z „lokalnego wsparcia” na stosowanie ponadnarodowej bazy wiedzy wspierającej innowacje w przedsiębiorstwach poza granicami ich regionu (<http://www.openinnovationweek.pl>). Wielce interesującym jest projekt „TRANS3Net”, który łączy niemiecką Saksonię, polski Dolny Śląsk i czeski kraj ustecki; w jego ramach powstaje mapa promotorów transferu technologii w tych trzech regionach (<http://www.openinnovationweek.pl>)¹⁷.

W niniejszym opracowaniu otwarta innowacja to proces, w wyniku którego organizacja dokonuje zmian w sposobie swojej działalności w drodze budowy sieci współpracy z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

2. Metodologia badań

Problematyka innowacji otwartych w strategiach rozwoju przedsiębiorstw była jednym z głównych elementów eksploracji teoretycznych i empirycznych, podjętych przez zespół badaczy, pracowników wydziału zarządzania uczelni wyższej we współpracy z praktyką gospodarczą – firmami IT działającymi na rynku europej-

¹⁶ M. Roszkowska-Menkers, *Otwarte innowacje...*, s. 136-137.

¹⁷ R. Sobiecki, J. Pietrewicz, *Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 23-27; K. Poznańska, *Nowe formy innowacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 21 i nast.

skim i azjatyckim. Głównym celem badań była analiza i ocena zakresu podmiotowego i przedmiotowego, strategicznego i operacyjnego stosowania innowacji otwartych, budujących skuteczne mechanizmy rozwoju przez badane MSP. Podstawą zawartych w opracowaniu treści były w pierwszej kolejności rozważania teoretyczne dotyczące istoty innowacji otwartych i ich zakresu. Badaniami własnymi objęto partnerów największego producenta oprogramowania do zarządzania firmą (zwanej dalej jako firma X), którzy świadczą usługi z zakresu: wdrażania systemów ERP, analiz przedwdrożeniowych, serwisu i usług IT. Badania pilotażowe przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2018 roku wśród wszystkich 70 partnerów firmy X, tj. małych przedsiębiorstw zatrudniających do 50 pracowników. Wybór do badań małych przedsiębiorstw wynikał z faktu, że są one grupą dominującą wśród partnerów badanej firmy i stanowią 90% wszystkich partnerów firmy X. Ankiety były skierowane do menedżerów badanych przedsiębiorstw, ich zwrot wynosił 75%. Studia przypadków z zakresu innowacji otwartych stanowiły ilustrację praktycznego przebiegu badanego procesu, służyły zrozumieniu okoliczności i ścieżek decyzyjnych menedżerów badanych przedsiębiorstw w określonych okolicznościach¹⁸, co więcej – pozwoliły na zachowanie rzetelności i trafności wniosków¹⁹.

3. Zakres i wymiary innowacji otwartych przedsiębiorstw branży IT

Branżę IT uznaje się za przyczyniającą się do wzrostu innowacyjności dla całej gospodarki. Według szacunków firm IDC oraz PMR wartość samego rynku technologii informatycznych w Polsce oscyluje między 35 a 40 mld zł. Raport „Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025” przewiduje, że w najbliższych latach branży technologiczne będą miały tempo wzrostu prawie 3 razy szybsze aniżeli inne branże w Polsce. Branża nowoczesnych usług dla biznesu stała się w Polsce najbardziej dynamicznie rozwijającym się sektorem. Według danych „Computerworld TOP200” branża IT w 2017 roku nie osiągnęła wartości przychodów na poziomie 2016 roku: do 63 mld zł przychodów z 2015 roku zabrakło 2,3 mld zł, co więcej, w grupie największych firm informatycznych działających w Polsce jest aż pięciu dystrybutorów. Action uznana za największą firmę IT w 2015 roku przeżywa problemy ekonomiczne, której przychody obniżyły się w 2017 roku aż o 1,2 mld złotych; Komputronik odnotował spadek przychodów o 5% w porównaniu do 2017 roku (Computerworld TOP200 2018). Przedstawione wybrane dane finansowe sygnalizują konieczność poszukiwania nowych modeli biznesowych w branży IT, w tym opartych na współpracy z zewnętrznymi podmiotami dla generowania wartości dla klienta i dla siebie.

¹⁸ W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 189-209.

¹⁹ D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, testu i interakcji*, PWN, Warszawa 2012.

Przedsiębiorstwa z branży IT dostarczają głównie narzędzi wspomagających zarządzanie w przedsiębiorstwie. Należą do nich:

- *Enterprise Content Management* (ECM), czyli system do zarządzania wiedzą, treściami i dokumentami (elektroniczny obieg dokumentów, połączenie systemu klasy ERP ze stroną internetową, zarządzanie wiedzą z wykorzystaniem np. platformy SharePoint, etc.).
- *Enterprise Resource Planning* (ERP) – system do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.
- *Workflow* – funkcja umożliwiająca nadzorowanie wykonania ścieżki zadań.
- *Business Intelligence* (BI) – narzędzia analityki biznesowej, służące do przekształcania danych w informację, a informacji w wiedzę z zastosowaniem technik wizualizacji.

Powyższe narzędzia często przeplatają się funkcjonalnie oraz są od siebie zależne, wzajemnie dostarczając sobie danych w ramach większego procesu. W celu wykorzystania wszystkich możliwości technologicznych wiele firm decyduje się na wdrożenie jednego, zintegrowanego systemu informatycznego. Zintegrowane Systemy Informatyczne stanowią zaawansowaną klasę systemów służących do zarządzania wszystkimi działaniami w przedsiębiorstwie, zbierania, przetwarzania i analizowania danych, wytwarzanych w trakcie procesów biznesowych, a także pochodzących ze źródeł zewnętrznych. Dzięki zintegrowaniu wielu funkcji, produkcji, usług, sprzedaży i marketingu, zakupów, finansów, magazynu, zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania projektami, obiegu dokumentów, analiz i raportów, możliwe jest kompleksowe zarządzanie efektywnością nie tylko poszczególnych działań, ale przede wszystkim całego przedsiębiorstwa.

Badana firma X branży IT i jej partnerzy poprzez swoje usługi w ww. obszarach tworzą nowe możliwości rozwoju i wprowadzania innowacji swoich klientów, ale ich rozwój wymaga innowacji, aby konkurować w pozyskiwaniu wartości. Ważnym problemem jest rozwój własny przedsiębiorstw z branży IT. Jednym z aspektów badań empirycznych z tego zakresu była ocena zewnętrznych źródeł finansowania, jakie zamierzają pozyskać w ciągu najbliższych 6 miesięcy, czyli mechanizmów inwestycyjnych pomagających rozwijać nowe obszary kompetencji i linie biznesowe (tabela 1).

Tabela 1. Ocena wykorzystania źródeł finansowania w przedsiębiorstwach ogółem i w branży IT w procesach innowacji otwartych

Table 1. Assessment of the use of financing sources in enterprises in general and in the IT industry in open innovation processes

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa ogółem (% wskazań ^a)	Przedsiębiorstwa branży IT (%wskazań) ^b
1.	VC krajowy lub zagraniczny	55	0
2.	Strategiczny inwestor branżowy	30	20
3.	PARP lub NCBiR	37	55
4.	Anioł biznesu krajowy lub zagraniczny	37	0
5.	Kredyt bankowy	13	65
6.	Akcelerator krajowy lub zagraniczny	19	30
7.	Crowdfunding	11	0

Źródło: a – opracowanie własne na podstawie raport Open Innovation – otwarte innowacje w polskich organizacjach; b – opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przedstawione w tabeli 1 źródła finansowania procesu innowacji otwartych są znacznie zróżnicowane dla przedsiębiorstw ogółem i z branży IT. Głównym źródłem finansowania tych ostatnich są kredyty bankowe oraz PARP lub NCBiR.

Wśród partnerów, z którymi współpraca może przynieść zwiększenie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, wymienia się przede wszystkim: przedsiębiorstwa tej samej branży, dostawców, klientów, konkurentów, szkoły wyższe oraz inne ośrodki badawcze (tabela 2).

Tabela 2. Podmioty współpracujące z polskimi przedsiębiorstwami usługowymi w latach 2015-2018^a oraz z przedsiębiorstwami branży IT w latach 2018-2019^b

Table 2. Entities cooperating with Polish service companies in the years 2015-2018^a and with enterprises from the IT industry in the years 2018-2019^b

	Przedsiębiorstwa usługowe (%)	Przedsiębiorstwa branży IT (%)
1. Przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy:	36,0	40,0
2. Dostawcy	25,6	22,0
3. Klienci	9,3	13,0
4. Konkurenci	5,1	3,0
5. Firmy konsultingowe	5,0	15,0
6. Zagraniczne publiczne instytucje B+R	1,1	0,0
7. Instytuty badawcze	6,2	2,0
8. Szkoły wyższe	11,7	5,0

Źródło: a – opracowanie na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (System Monitorowania Rozwoju, aktualizacja 14.01.2019); b – wyniki własnych badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że pracownicy IT cenią sobie wysoko (40% wskazań) współpracę z przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy. Dzięki temu, jak podkreślają programiści, możliwe jest prowadzenie kilku projektów jednocześnie, co przekłada się na zwiększanie przychodów. Kolejne znaczące miejsce co do współpracy dotyczy dostawców (22% wskazań) i klientów (13% wskazań). Partnerzy firmy IT cenią sobie dostęp do najnowszych i najszerszych funkcjonalności oferowanego systemu informatycznego, zwiększającego jego wydajność i obniżanie kosztów utrzymania. Firmy informatyczne mają świadomość, że w warunkach konkurencji muszą być dla swojego klienta partnerem biznesowym, który przedstawi odpowiednią koncepcję rozwiązań IT, a nie tylko ich wdrożenie. Ważne jest, jak podkreślali menedżerowie, nie tylko opracowanie określonego systemu informatycznego, dostosowanego do specyfiki i uwarunkowań działalności konkretnego klienta, ale również poprawne jego zastosowanie w środowisku danego przedsiębiorstwa oraz późniejsze wspieranie klienta podczas użytkowania oprogramowania. Badani menedżerowie podkreślali, że w ramach współpracy z klientami, dla wyróżnienia się na rynku, oferują nie tylko technologię czy też produkt, ale rozwiązanie dokładnie dostosowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa, i takie, które jest sposobem na optymalizację i rozwój danego przedsiębiorstwa. Z przedstawionych w tabeli 2 badań wynika, że znaczący (15% wskazań) jest zakres współpracy z firmami konsultingowymi i on jest ściśle związany ze specyfiką branży, gdzie zatrudnieni informatycy to grupa ludzi kreatywnych, którzy dążą do własnego rozwoju, szukają projektów ciekawych, ambitnych, a nie tylko mają być zdani na realizując prac odtwórczych. Stąd menedżerowie korzystają z usług firm konsultingowych; jest to również wyraz elastyczności pracodawców i dostosowań do niedoboru i rotacji informatyków. Zachowania badanych menedżerów odpowiadają aktualnej sytuacji na rynku pracy, gdzie, jak wynika z analiz GoldenLine, najczęściej poszukiwanymi pracownikami są programiści (eGospodarka.pl).

Dla potrzeb oceny dojrzałości działań z zakresu otwartych innowacji przez przedsiębiorstwa IT podjęto próbę zebrania i oceny wskazań menedżerów odnośnie do aspektów realizowanych programów operacyjnych, wewnętrznych z tego zakresu (tabela 3).

Tabela 3. Ocena działań operacyjnych przedsiębiorstw branży IT z zakresu innowacji otwartych (wyniki badań ankietowych)

Table 3. Assessment of operational activities of IT sector enterprises in the field of open innovation (results of surveys)

Działania z zakresu innowacji otwartych	% wskazań
Plan kampanii	70
Budżet	50
Świadczenia zwrotne	20
Multimedia	80
Platforma i partnerzy	40
Test i social media	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pilotażowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa, budując sieci współpracy, najszerzej wykorzystują multimedia (80% wskazań); wysoko należy ocenić posiadanie planu kampanii działań z zakresu współpracy z otoczeniem (70% wskazań), gdzie występują procedury procesu innowacji otwartych, czy też testowanie otoczenia poprzez media społecznościowe (60%) wskazań. Współpraca z tłumem daje możliwość doskonalenia oferty produktów oraz uzyskanie efektu sieciowego²⁰.

Podsumowanie

W działalności przedsiębiorstw otwarte innowacje stanowią element strategii ich rozwoju. Są trudną do wdrożenia w praktyce koncepcją zarządzania opartą na współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem; wypadkową strategii firmy oraz jej pracowników w odniesieniu do procesów zachodzących, tak wewnątrz, jak na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dla firm branży IT jest to szczególne wyzwanie: kreując rozwój swoich odbiorców poprzez usługi i produkty IT, same stoją przed wyzwaniem własnego rozwoju dla wymagającego rynku, gdzie dynamicznie zmienia się architektura świadczonych usług od produktów do szeroko rozumianych rozwiązań. Na tym etapie badań można podjąć próbę uogólnienia wyników badań empirycznych i określić zakres innowacji otwartych badanych przedsiębiorstw poprzez charakterystykę: zakresu współpracy, dojrzałości działań, zaangażowania kapitałowego, zaangażowania operacyjnego. Oceniając zakres współpracy badanych przedsiębiorstw z otoczeniem, zauważalna jest ich dywersyfikacja; realizacja wspólnych projektów z dostawcami i klientami, firmami konsultingowymi oraz współpraca ze szkołami wyższymi nad rozwojem oferowanych rozwiązań. W zakresie dojrzałości przedsiębiorstw dot. innowacji otwartych występują procedury działań pojedynczych projektów, brak sprawdzonych procedur większości projektów oraz zakresu odpowiedzialności zaangażowanych pracowników. W badanych przedsiębiorstwach zaangażowanie kapitałowe na potrzeby innowacji otwartych jest umiarkowane, zależne od ilości i specyfiki realizowanych projektów. Podkreślić należy, iż są to jednak elastyczne budżety. W działania operacyjne innowacji otwartych zaangażowani są menedżerowie średniego szczebla, którzy wraz z odpowiednim małym zespołem pracują nad danym projektem.

Konkludując, stwierdzić należy, że przedsiębiorstwa badanej branży są w momencie przełamania (tipping point), gdzie występują programy innowacji wewnętrznej i rozwijane są wspólne projekty i inicjatywy z partnerami zewnętrznymi, które składają się na strategię kontynuacji i zwiększania udziału w rynku. Działania badanych przedsiębiorstw z zakresu otwartych innowacji wskazują na ich realizację w ramach zespołów przy zachowaniu planu kampanii z wykorzystaniem głównie multimediów i mediów społecznościowych.

²⁰ A. Sopińska, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.

Dla przedsiębiorstw branży IT innowacje otwarte są szansą na rozwój, maksymalizację wartości płynącej z różnych pomysłów wewnętrznych i zewnętrznych, przybierając postać otwartego partnerstwa. Przeprowadzone badania wyznaczają kolejny zakres dociekań z tego zakresu, jakim jest analiza wskaźnikowa współpracy we współtworzeniu wartości z klientami, dostawcami i innymi partnerami, jaka występuje w obszarach interakcji tych podmiotów, w kontekście monitorowania implementacji modeli otwartych innowacji oraz oceny sukcesów działalności innowacyjnej i wyznaczenia kierunków budowy nowego modelu biznesu²¹.

Bibliografia

- Banaszczyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Chen J., Yin X., Mei L., *Holistic Innovation: an emerging Innovation Paradigm*, „International Journal of Innovation Studies” 2018, nr 2.
- Chesbrough H., *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- Chesbrough H., Bogers M., *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation Keywords*, [w:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2014.
- Computerworld TOP200 (2018), *O polskim IT* (1).
- Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Kaleta A., *Uczestnicy zarządzania strategicznego*, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
- Korreck S., *Opening up Corporate Foresight: What Can We Learn from Open and User Innovation?*, „Journal of Innovation Management” 2018, Nr 6 (3).
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Czynniki motywujące członków kreatywnych w sektorze IT – wyniki badań pilotażowych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3.
- Krupski R., *Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 30 (5), Wałbrzych 2014.
- Lewandowska M.S., *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

²¹ M. Romanowska, *Profil diagnostyczny jako narzędzie badania innowacyjności przedsiębiorstw*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2017, vol. 5, no. 9.

Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2011.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2013.

Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. OECD, Komisja Europejska, Eurostat 2005.

Pourbaix P., Warzybok A., *Otwarte innowacje – istota, uwarunkowania, aktywność przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, Vol. 6, nr 6.

Poznańska K., *Nowe formy innowacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

Romanowska M., *Profil diagnostyczny jako narzędzie badania innowacyjności przedsiębiorstw*, Studia Oeconomica Posnaniensia 2017, vol. 5, no. 9.

Roszkowska-Menkers M., *Otwarte innowacje w poszukiwaniu równowagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, testu i interakcji*, PWN, Warszawa 2012.

Schroll A., Mild A., *A critical review of empirical research on open innovation adoption*, „Journal für Betriebswirtschaft” 2012, 62(6).

Sobiecki R., Pietrewicz J.W., *Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” –podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.

Stabryła A., *Wykładnia zdolności rozwojowej jako podstawa oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, K. Żmija (red.), *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.

Urbanowska-Sojkin E., *Informacyjne fundamenty kreatywności w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3.

Ystrom A., *Exploring the creative climate in an open innovation arena: Identifying challenges and possibilities*, „European Journal of Innovation Management” 2015, nr 18, 1.

<http://www.egospodarka.pl/152860>, *Najbardziej poszukiwani pracownicy w XI 2018* [dostęp: 11.01.2019].

<http://www.openinnovationweek.pl> [dostęp: 11.01.2019].

Nota o Autorze:

Prof. PCz. dr hab. Helena Kościelniak – dyrektor Instytutu Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Zainteresowania naukowe: organizacja i zarządzanie, analiza strategiczna, analiza finansowa przedsiębiorstw.

Author's resume:

Prof. Helena Kościelniak, Ph.D., Head of Enterprise Management Institute, Faculty of Management, Czestochowa University of Technology: scientific interests: organization and management, strategic analysis, financial analysis of enterprises.

Kontakt/Contact:

Helena Kościelniak
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
Al. Armii Krajowej 19b, pok. 310
42-200 Częstochowa, Poland
e-mail: helena.koscielniak@wz.pcz.pl

