

STRATEGIE WSPÓŁPRACY W OTWARTYCH INNOWACJACH W POLSCE¹

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw sprawiają, że coraz rzadziej tworzą one innowacje w modelu zamkniętym, a coraz częściej implementują model otwarty. Tworzenie innowacji w modelu otwartym nie jest tylko modą, ale warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa, staje się wręcz paradygmatem tworzenia współczesnych innowacji. Zagadnienie tworzenia otwartych innowacji jest eksplorowane z różnych perspektyw [10, s. 213–214; 21, s. 48–56].

Jednym z poruszanych zagadnień jest kwestia wyboru i realizacji określonej strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami w procesie tworzenia innowacji. Choć zagadnienie współpracy w otwartych innowacjach było już diagnozowane przez innych badaczy, to zdaniem autorów stopień jego rozpoznania nadal nie jest wystarczający, a przez to wart dalszej eksploracji. Celem artykułu jest opracowanie autorskiej klasyfikacji modelowych strategii współpracy przedsiębiorstw w otwartych innowacjach oraz jej empiryczna weryfikacja na rynku polskim.

Autorzy zastosowali w artykule zróżnicowane metody badawcze. W rozważaniach teoretycznych wykorzystano metodę wnioskowania dedukcyjnego, natomiast w badaniach ilościowych – metodę standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowym (CATI).

* **Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Dr Patryk Dziurski** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Artykuł opracowano na podstawie projektu badawczego pt. *Otwarte innowacje. Modele współpracy w otwartych innowacjach. Zarządzanie wiedzą w otwartych innowacjach*, Raport z badań statutowych nr KZiF/S/17/50/17, Warszawa 2017; kierownik badań: A. Sopińska, wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski.

1. Współpraca jako istota otwartych innowacji

H.W. Chesbrough [3] wskazał, że zgodnie z paradygmatem otwartych innowacji przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne pomysły w procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek, gdyż pozwala to przyspieszyć proces tworzenia innowacji oraz zwiększyć możliwości ich zewnętrznego wykorzystania [10]. Otwarte podejście w tworzeniu innowacji oznacza, że przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają z zewnętrznych pomysłów i technologii oraz pozwalają korzystać innym z nieużywanych obecnie pomysłów [2]. W koncepcji otwartych innowacji wprost zakłada się, że przedsiębiorstwa, aby tworzyć innowacje oraz się rozwijać, muszą współpracować z różnymi partnerami. Współpraca pomiędzy partnerami jest więc istotą koncepcji otwartych innowacji. Współpraca (*collaboration*), choć różnie definiowana, zakłada działanie partnerów na rzeczy wspólnego celu oraz dzielenie się posiadanymi zasobami [13, s. 131–150; 17, s. 78].

Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje wykorzystują zewnętrznych uczestników w procesach innowacyjnych ze względu na chęć redukcji kosztów i ryzyka, uzyskania korzyści skali oraz wykorzystania zjawiska konwergencji technologicznej i synergii zasobów. Dobór poszczególnych kategorii zewnętrznych partnerów może odbywać się w sposób selektywny lub otwarty [16, s. 22–36], a w procesie systematycznej zewnętrznej eksploracji i eksploatacji wiedzy przedsiębiorstwa odpowiednio włączają lub ograniczają zaangażowanie różnych podmiotów [1]. Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje rzadko współpracują tylko i wyłącznie z jednym partnerem, co ma wpływ na strategię innowacyjną [7, s. 238–250] oraz rodzaj realizowanej strategii współpracy. A.K. Zobel [25, s. 270] zwraca uwagę, że portfolio partnerów w otwartych innowacjach często się zmienia, a przez to współpracę musi cechować elastyczność. Co więcej, przedsiębiorstwa muszą posiadać umiejętność zarządzania różnymi sieciami partnerów w zależności od obranego celu współpracy [4, s. 36].

Otwarty proces tworzenia innowacji wymaga zaangażowania zewnętrznych podmiotów, którymi mogą być: klienci, dostawcy, konkurencyjne przedsiębiorstwa, instytucje naukowo-badawcze, organizacje samorządowe, organizacje społeczne oraz tzw. społeczności internetowe [21, s. 103–116]. Coraz częściej wskazuje się także na konieczność poszukiwania partnerów, którzy obecnie nie są znani przedsiębiorstwu [8, s. 298], w tym także tych z innych sektorów [6, s. 51]. Zwraca się jednak uwagę, że współpraca z przedsiębiorstwami z innych sektorów jest dużym wyzwaniem dla menedżerów ze względu na duże różnice w zasobie wiedzy, a przez to trudność jego efektywnego wykorzystania w procesie tworzenia otwartych innowacji [11, s. 639–654]. Na problem doboru partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym wskazały A. Sopińska i W. Mierzejewska [22, s. 123–141], które przeanalizowały nie tylko

sam fakt uczestnictwa zewnętrznych partnerów, lecz także poziom ich zaangażowania w proces tworzenia otwartych innowacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć przynajmniej kilka klasyfikacji zewnętrznych partnerów współtworzących innowacje w modelu otwartym. V. Scuotto i in. [19, s. 642] zaproponowali podział partnerów na dwie kategorie: rynkowych oraz naukowych. Do tych pierwszych autorzy zaliczyli: klientów, dostawców oraz konkurentów, natomiast do tych drugich: szkoły wyższe oraz centra badawcze. Z kolei P. Ritala i in. [18, s. 331] podzielili partnerów współtworzących innowacje w modelu otwartym na: rynkowych (klienci, konkurenci) oraz technologicznych (uczelnie, centra badawcza i konsultanci). Co ciekawe, część badaczy wskazuje, że współpraca z partnerami rynkowymi (klientami i konkurentami) pozytywnie wpływa na wynik przedsiębiorstwa tworzącego innowacje w modelu otwartym, natomiast związek między współpracą z dostawcami oraz podmiotami naukowymi i technologicznymi a wynikiem przedsiębiorstwa przyjmuje relacje odwróconej litery U – do pewnego poziomu wpływa pozytywnie, a po jego przekroczeniu zaczyna oddziaływać negatywnie [5, s. 858–860]. Przykładem innej, ale także bardzo rozpowszechnionej klasyfikacji zewnętrznych partnerów jest ich podział na: tych znajdujących się na ścieżce ekonomicznej sektora (np. dostawcy, nabywcy) oraz tych spoza ścieżki ekonomicznej (np. szkoły wyższe, przedsiębiorstwa z innych sektorów) [8, s. 298; 24, s. 23].

Niezależnie od zastosowanego podziału najczęściej w literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery główne kategorie partnerów w procesie tworzenia otwartych innowacji: klientów, dostawców, konkurentów i uczelnie [5, s. 850; 9, s. 1137; 18, s. 330–331; 13, s. 131–150; 12, s. 1183–1194]. Dodatkowo wymienia się też partnerów, takich jak: prywatne oraz publiczne centra badawcze, komercyjne laboratoria, przedsiębiorstwa R&D, ekspertów i konsultantów, stowarzyszenia [5, s. 850–851; 18, s. 331] oraz pośredników [23, s. 401–402].

Współpraca między przedsiębiorstwem a partnerami przybiera różne formy, które można podzielić na sformalizowane i niesformalizowane. Współpraca z partnerami w formie sformalizowanej oznacza konieczność zawarcia pisemnej umowy, z kolei współpraca w formie niesformalizowanej oznacza brak wymogu pisemnych umów zawierających szczegółowe uzgodnienia między partnerami. Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje mogą wykorzystywać różne formy współpracy, w zależności od rodzaju projektu innowacyjnego oraz partnerów zaangażowanych w jego realizację. Można przypuszczać, że wraz ze wzrostem częstotliwości współpracy z danym partnerem, ze względu na rozwój zaufania, forma współpracy będzie mniej sformalizowana [20, s. 241–252].

2. Modelowe strategie współpracy w otwartych innowacjach

Przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu otwartym powinny poszukiwać odpowiedniej strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne propozycje modelowych strategii, które mogą być potencjalnie zastosowane przez przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje. Przykładowo V. Lazzarotti oraz R. Manzini [14, s. 618–623] zidentyfikowali cztery typy innowatorów (zamknięci innowatorzy, wyspecjalizowani współpracujący, zintegrowani współpracujący i otwarci innowatorzy) w oparciu o liczbę partnerów oraz liczbę etapów otwartych dla partnerów w procesie tworzenia innowacji. Z kolei G.P. Pisano i R. Verganti [15, s. 78–86] na podstawie sposobu zarządzania siecią tworzącą innowacje oraz jej charakterem wskazali na cztery sposoby współpracy (elitarny krąg, konsorcjum, innowacyjna społeczność, innowacyjne centrum handlowe). T. Yan i A. Azadegan [24, s. 23] zidentyfikowali natomiast cztery strategie tworzenia nowych produktów (zakup od partnerów ze ścieżki ekonomicznej lub spoza oraz współpraca z partnerami ze ścieżki lub spoza) w modelu otwartym przez zestawienie ze sobą kryterium pochodzenia partnera oraz sposobu tworzenia otwartych innowacji. Jak widać, badacze stosują różne klasyfikacje strategii współpracy w otwartych innowacjach. W opinii autorów powyższe propozycje nie wyczerpują w pełni możliwości patrzenia na strategię współpracy w otwartych innowacjach. Przeciwnie, nowe propozycje modelowych klasyfikacji strategii współpracy w otwartych innowacjach i ich empiryczna weryfikacja mogą przynieść interesujące wnioski zarówno dla menedżerów jak i badaczy, pozwalają bowiem spojrzeć na problem z innej perspektywy.

Zdaniem autorów poniższego artykułu interesującym pomysłem wyodrębnienia modelowych strategii współpracy w otwartych innowacjach może być ich identyfikacja na podstawie następujących dwóch parametrów: pochodzenie partnerów oraz forma współpracy. W ramach parametru „pochodzenie partnerów” autorzy proponują podział na dwie kategorie: pierwszą stanowią partnerzy ze ścieżki ekonomicznej sektora (podmioty z sąsiadujących ogniw na ścieżce ekonomicznej: dostawcy i nabywcy), a drugą – partnerzy spoza ścieżki ekonomicznej sektora (np. przedsiębiorstwa konkurujące, instytucje naukowo-badawcze, społeczności internetowe, organizacje samorządowe i społeczne, uczelnie). W ramach drugiego parametru – „formy współpracy” – wyodrębniono także dwie kategorie: pierwszą jest współpraca sformalizowana (np.: alians strategiczny, spółka *joint venture*, spółka *spin-off*, licencjonowanie, franczyza, umowy), a drugą – współpraca niesformalizowana. Zderzenie obu parametrów (pochodzenia partnerów oraz formy współpracy) pozwoliło autorom zidentyfikować cztery modelowe strategie współpracy stosowane przez przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu otwartym (rysunek 1). Są to:

1. Strategia zachowawcza, która polega na sformalizowanej współpracy z partnerami ze ścieżki ekonomicznej.
2. Strategia ograniczonego zaufania, która polega na sformalizowanej współpracy z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej.
3. Strategia pełnego zaufania, która polega na niesformalizowanej współpracy z partnerami ze ścieżki ekonomicznej.
4. Strategia nowatorska, która polega na niesformalizowanej współpracy z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej.

Rysunek 1. Modelowe strategie współpracy w otwartych innowacjach ze względu na pochodzenie partnerów i formę współpracy

Pochodzenie partnerów	Spoza ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA OGRANICZONEGO ZAUFIANIA	STRATEGIA NOWATORSKA
	Ze ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA ZACHOWAWCZA	STRATEGIA PEŁNEGO ZAUFIANIA
		Sformalizowana	Niesformalizowana
		Forma współpracy	

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje mogą implementować równocześnie więcej niż jedną strategię współpracy. Każda ze zidentyfikowanych strategii ma swoje zalety i wady. Strategia zachowawcza oznacza współpracę z dobrze znanymi podmiotami ze ścieżki ekonomicznej w formie sformalizowanej. Partnerzy znają dobrze specyfikę sektora i podmiotów w nim działających oraz najważniejsze wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem. Taka sytuacja ułatwia dostęp do wiedzy partnerów (także wiedzy niejawnnej) oraz umożliwia wzajemne uczenie się, a przez to zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Dzięki sformalizowanej współpracy przedsiębiorstwa mają jasno określone kwestie praw własności do wypracowanej innowacji oraz jej komercjalizacji. Jednakże stosowanie strategii zachowawczej nie daje szerokiego dostępu do różnych poglądów i opinii, często odmiennych od poglądów i opinii przedsiębiorstwa inicjującego proces tworzenia innowacji w modelu otwartym. Sprawia to, że spojrzenie na problem z innej perspektywy jest utrudnione, a przez to znaczące odkrycia są trudne do osiągnięcia. Dodatkowo sformalizowanie

współpracy w strategii zachowawczej wiąże się z podpisaniem mniej lub bardziej rozbudowanej umowy, co wydłuża czas przygotowania procesu tworzenia otwartych innowacji. Strategia ta raczej jest stosowana w przypadku partnerów (dostawców i nabywców), z którymi przedsiębiorstwo nie ma jeszcze długiej historii współpracy, a przez to poziom zaufania do nich jest jeszcze niewielki.

Kolejną modelową strategią jest strategia pełnego zaufania. Polega ona nadal na współpracy z partnerami ze ścieżki ekonomicznej, ale w postaci niesformalizowanej. Można domniemywać, że w miarę zwiększania częstotliwości współpracy przedsiębiorstwo nabiera zaufania do partnerów, stąd jest skłonne włączać ich w proces tworzenia innowacji bez konieczności formalizowania ram współpracy. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych nie tylko ułatwia współpracę, lecz także zwiększa szansę osiągnięcia korzyści przez wszystkie strony zaangażowane w projekt innowacyjny. Brak formalizacji współpracy pozwala skrócić proces innowacyjny. Współtworzący innowacje skupiają się bowiem na samym jej kreowaniu, a nie nadmiernej biurokracji i formalizacji procesu. Zagrożeniem wynikającym z realizacji tej strategii jest jednak ryzyko zachowań oportunistycznych partnerów, którzy działając na tej samej ścieżce mogą wykorzystać pozyskaną wiedzę do realizacji strategii integracji/dywersyfikacji pionowej w tył lub w przód, stając się tym samym bezpośrednimi konkurentami przedsiębiorstwa, z którym do niedawna realizowali wspólnie innowacje.

Trzecią z modelowych strategii współpracy w otwartych innowacjach jest strategia nowatorska, która polega na niesformalizowanej współpracy z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej sektora. Strategia ta zapewnia przedsiębiorstwu dostęp do zupełnie odmiennych perspektyw patrzenia na problem i możliwość skorzystania z kreatywności różnych kategorii partnerów (np. instytucji naukowo-badawczych, szkół wyższych, jednostek samorządowych, organizacji społecznych czy społeczności internetowych). Efektem zderzenia różnych perspektyw patrzenia mogą być innowacje radykalne. Jednakże strategia ta jest obciążona też pewnym ryzykiem niepożądanego wycieku wiedzy, na skutek niedoprecyzowanych w sposób formalny praw własności do powstałej innowacji oraz sposobów jej komercjalizacji.

Ostatnią strategią jest strategia ograniczonego zaufania, która oznacza sformalizowaną współpracę z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej. Strategia ta zapewnia przedsiębiorstwu możliwość spojrzenia na dany problem z różnych perspektyw, nie tylko przez pryzmat ścieżki ekonomicznej, a przez to dostęp do potencjalnie większej kreatywności różnych partnerów. Ponieważ zaufanie do partnerów jest ograniczone, przedsiębiorstwo jest zainteresowane podpisaniem umów regulujących zasady współpracy z poszczególnymi partnerami. Formalizacja współpracy zmniejsza z jednej strony zagrożenie dotyczące konfliktów na płaszczyźnie praw własności do powstałych innowacji, z drugiej zaś może istotnie wydłużać sam proces powstawania innowacji ze względu na konieczność uwzględnienia interesów każdej ze stron w zapisach poszczególnych umów.

Autorzy artykułu są zdania, że przedsiębiorstwa nie muszą decydować się na jedną ze strategii współpracy, ale mogą implementować równocześnie różne strategie. Menedżerowie muszą każdorazowo rozważyć korzyści związane z zastosowaniem danej strategii, jak również wyzwania z tym związane, biorąc pod uwagę rodzaj tworzonej innowacji (np. radykalne kontra stopniowe), typ partnerów (np. ich pochodzenie, wcześniejsze doświadczenia ze współpracy) oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. W opinii autorów wybór nieodpowiedniej strategii może negatywnie wpłynąć na efekt procesu innowacyjnego oraz wyniki przedsiębiorstwa i partnerów.

3. Strategie współpracy w otwartych innowacjach w Polsce

Badanie, którego celem było zidentyfikowanie dominujących strategii współpracy w otwartych innowacjach w Polsce, zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu metody standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych we wspomaganie komputerowym (metoda CATI). Podmiotem badań były innowacyjne przedsiębiorstwa działające na rynku polskim. Operat losowania stanowiły: baza 500 najbardziej innowacyjnych firm – wg „Gazety Prawnej” oraz Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce – Kamerton. Dobór próby do badań był losowy, a warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby było wprowadzenia przez przedsiębiorstwo w ostatnich trzech latach przynajmniej jednej innowacji w modelu otwartym. Zrealizowano 119 wywiadów (N = 119) z osobami posiadającymi wiedzę na temat wprowadzanych przez przedsiębiorstwo innowacji (właściciele, prezesi/wiceprezesi, dyrektorzy generalni/zastępcy dyrektora generalnego, dyrektorzy/zastępcy dyrektora pionu lub departamentu). Współczynnik *response rate* wyniósł 0,71. Próba badawcza była w nieznacznym stopniu zróżnicowana. Wśród przebadanych podmiotów przeważały przedsiębiorstwa duże (47,9%) i średnie (31,9%), z dominującym udziałem kapitału krajowego (87,4%), prowadzące działalność produkcyjną (65,5%), o międzynarodowym zasięgu działania (72,3%).

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować dominujące strategie współpracy w otwartych innowacjach, stosowane przez innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku (rysunku 2).

Dominującą strategią współpracy w otwartych innowacjach na polskim rynku okazała się strategia zachowawcza (44%), która polegała na sformalizowanej współpracy z partnerami z sąsiadujących ogniw na ścieżce ekonomicznej (dostawcami i nabywcą). Relatywnie rzadziej wybieraną strategią była strategia ograniczonego zaufania (36%). Zdecydowanie mniej rozpowszechnioną strategią współpracy okazała się strategia pełnego zaufania (14%), natomiast incydentalnie stosowana była strategia nowatorska (6%).

Rysunek 2. Dominujące na polskim rynku strategie współpracy ze względu na pochodzenie partnera i formę współpracy (w %)

Pochodzenie partnerów	Spoza ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA OGRANICZONEGO ZAUFIANIA 36%	STRATEGIA NOWATORSKA 6%
	Ze ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA ZACHOWAWCZA 44%	STRATEGIA PEŁNEGO ZAUFIANIA 14%
		Sformalizowana	Niesformalizowana
		Forma współpracy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań można postawić tezę, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku decydują się przede wszystkim na tworzenie otwartych innowacji w postaci sformalizowanej współpracy z zewnętrznymi partnerami, przy czym zdecydowanie chętniej współpracują z partnerami ze ścieżki ekonomicznej (a dokładnie z sąsiednich ogniw tej ścieżki) niż z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej (a jeśli już, to najczęściej z instytucjami naukowo-badawczymi, a najrzadziej z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami i szkołami wyższymi).

W części teoretycznej wskazano, że przedsiębiorstwa mogą stosować więcej niż jedną strategię współpracy w otwartych innowacjach. Autorzy artykułu postanowili sprawdzić, czy takie zjawisko występowało w przypadku przebadanych podmiotów? Rozkład procentowy liczby oraz rodzaju realizowanych strategii współpracy w otwartych innowacjach na polskim rynku został przedstawiony w tabeli 1.

Uzyskane wyniki pozwalają postawić tezę, iż innowacyjne przedsiębiorstwa działające w Polsce najczęściej decydowały się na realizację jednej strategii (aż 57,1%) bądź maksymalnie dwóch (41,2%) strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami w ramach otwartych innowacji. W przypadku realizacji jednej strategii najczęściej wybierano strategię zachowawczą (47%), natomiast w przypadku realizacji dwóch strategii najczęściej spotykaną kombinacją była realizacja strategii zachowawczej oraz ograniczonego zaufania (82%). Na równoczesną realizację trzech strategii współpracy nie wskazał żaden ze zbadanych podmiotów, natomiast cztery strategie były realizowane jedynie przez dwa podmioty (1,7%).

Tabela 1. Liczba stosowanych strategii współpracy na polskim rynku

Liczba stosowanych strategii współpracy	Odsetek przedsiębiorstw	Szczegółowy rozkład stosowanych strategii
1. strategia współpracy	57,1% (68 podmiotów)	Strategia zachowawcza: 47% Strategia pełnego zaufania: 25% Strategia ograniczonego zaufania: 26% Strategia nowatorska: 2%
2. strategie współpracy	41,2% (49 podmiotów)	Strategia zachowawcza i ograniczonego zaufania: 82% Strategia pełnego zaufania i nowatorska: 8% Strategia zachowawcza i pełnego zaufania: 4% Strategia ograniczonego zaufania i nowatorska: 6%
3. strategie współpracy	Brak	Brak
4. strategie współpracy	1,7% (2 podmioty)	Przedsiębiorstwa stosujące wszystkie strategie współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań; N = 119.

Podsumowanie

Współpraca jest istotą tworzenia innowacji w modelu otwartym. Tworząc otwarte innowacje, przedsiębiorstwa mogą stosować różne strategie współpracy z zewnętrznymi podmiotami. Uwzględnienie dwóch kryteriów: pochodzenia partnera oraz formy współpracy pozwoliło autorom wyróżnić cztery modelowe strategie: strategię zachowawczą, strategię pełnego zaufania, strategię ograniczonego zaufania oraz strategię nowatorską. Każda ze strategii ma swoje mocne i słabe strony. Zadaniem menedżerów jest wybór odpowiedniej strategii współpracy, przy czym przedsiębiorstwa mogą stosować więcej niż jedną strategię.

Przeprowadzone przez autorów badania empiryczne pozwoliły zidentyfikować, która z powyższych strategii jest najczęściej stosowana na rynku polskim. Okazało się, iż innowacyjne przedsiębiorstwa najczęściej stosują strategię zachowawczą. Na drugim miejscu pod względem częstotliwości stosowania znalazła się strategia określana mianem strategii ograniczonego zaufania. Mniej popularną strategią była strategia pełnego zaufania, natomiast najrzadziej realizowaną strategią współpracy w otwartych innowacjach okazała się strategia nowatorska. Warto też zaznaczyć, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku raczej nie różnicują stosowanych strategii. Wyraźnie opowiadają się za realizacją jednej lub maksymalnie dwóch ze strategii.

Autorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń co do możliwości wnioskowania na podstawie przeprowadzonych badań z racji ograniczonej próby badawczej oraz przyjętej metody badawczej. W przyszłości zamierzają zniwelować powyższe mankamenty. Zdaniem autorów zagadnienie współpracy w otwartych innowacjach jest na tyle

inspirujące, iż chcą je kontynuować. Zamierzają m.in. określić determinanty wyboru określonej strategii współpracy w otwartych innowacjach oraz zbadać skutki ich realizacji (charakter powstałych innowacji, efektywność przedsięwzięć). Dodatkowo interesująca byłaby też identyfikacja zmian strategii współpracy w otwartych innowacjach na przestrzeni czasu (ujęcie dynamiczne). Na podstawie rozważań teoretycznych można bowiem sądzić, że wraz ze wzrostem częstotliwości współpracy z danym partnerem forma współpracy powinna być mniej sformalizowana (ze względu na rosnące zaufanie).

Bibliografia

- [1] Burg E., Raaij E., Berends H., *Dynamics of Open Innovation: A Process Study of the Development of Fiber Metal Laminates*, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011.
- [2] Chesbrough H.W., *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- [3] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [4] Chiaroni D., Chiesa V., Frattini E., *The open innovation journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm*, "Technovation" 2011, Vol. 31, Iss. 1, pp. 34–43.
- [5] Cruz-González J., López-Sáez P., Navas-López J.E., Delgado-Verde M., *Directions of external knowledge search: investigating their different impact on firm performance in high-technology industries*, "Journal of Knowledge Management", 2014, Vol. 18, Iss. 5, pp. 847–866.
- [6] Dingler A., Enkel E., *Socialization and innovation: Insights from collaboration across industry boundaries*, "Technological Forecasting & Social Change", 2016, Vol. 109, pp. 50–60.
- [7] Faeme D., Van Looy B., Debackere K., *InterAorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach*, "The journal of Product Innovation Management", 2005, Vol. 22, Iss. 3, pp. 238–250.
- [8] Feller J., Finnegan P., Hayes J., O'Reilly Ph., *Institutionalising information asymmetry: governance structures for open innovation*, "Information Technology & People" 2009, Vol. 22, Iss. 4, pp. 297–316.
- [9] Garriga H., von Krogh G., Spaeth S., *How constraints and knowledge impact open innovation*, "Strategic Management Journal", 2013, Vol. 34, Iss. 9, pp. 1134–1144.
- [10] Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H.W., *The Future of Open Innovation*, "R&D Management", 2010, Vol. 40, Iss. 3, pp. 213–221.
- [11] Gassmann O., Zeschky M., Wolff T., Stahl M., *Crossing the industry-line: break-through innovation through cross-industry alliances with 'non-suppliers'*, "Long Range Plan", 2010, Vol. 43, Iss. 5–6, pp. 639–654.

- [12] Katila R., Ahuja G., *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product development*, "Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, pp. 1183–1194.
- [13] Laursen K., Salter A., *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, "Strategic Management Journal", 2006, Vol. 27, pp. 131–150.
- [14] Lazzarotti V., Manzini R., *Different models of open innovation: A theoretical framework and an empirical study*, "International Journal of Innovation Management", 2009, Vol. 13, No. 4, pp. 615–636.
- [15] Pisano G., Verganti R., *Which Kind of Collaboration Is Right for You?* "Harvard Business Review", 2008, December, pp. 78–86.
- [16] Phillips J., *Open Innovation Typology*, in: P. Sloane (eds.), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Advice from Leading Experts*, Kogan Page Limited, London 2011, pp. 22–36.
- [17] Pierścieniak A., *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 78.
- [18] Ritala P., Henttonen K., Salojärvi H., Sainio L.M., Saarenketo S., *Gone fishing for knowledge: The effect of strategic orientations on the scope of open knowledge search*, "Baltic Journal of Management", 2013, Vol. 8, Iss. 3, pp. 328–348.
- [19] Scuotto V. Del Giudice M., Bresciani S, Meissner D., *Knowledge-driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises*, "Journal of Knowledge Management", 2017, Vol. 21, Iss. 3, pp. 640–655.
- [20] Sopińska A., *Zjawiska patologiczne obniżające stopień zaufania w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 2(176), s. 241–252.
- [21] Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [22] Sopińska A., Mierzejewska W., *Wybór partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, Vol. 5, No. 9, pp. 123–141.
- [23] Whelan E., Teigland R., Donnellan B., Golden W., *How Internet technologies impact information flows in R&D: reconsidering the technological gatekeeper*, "R&D Management" 2010, Vol. 40, Iss. 4, pp. 400–413.
- [24] Yan T., Azadegan A., *Comparing inter-organizational new product development strategies: Buy or ally; Supply-chain or non-supply-chain partners?* "International Journal of Production Economies" 2017, Vol. 183, pp. 21–38.
- [25] Zobel A.K., *Benefiting from Open Innovation: A Multidimensional Model of Absorptive Capacity*, "Journal of Product Innovation Management" 2017, Vol. 34, Iss. 3, pp. 269–288.

STRATEGIE WSPÓŁPRACY W OTWARTYCH INNOWACJACH W POLSCE

Streszczenie

Celem artykułu jest opracowanie autorskiej klasyfikacji modelowych strategii współpracy przedsiębiorstw w otwartych innowacjach oraz ich empiryczna weryfikacja na rynku polskim. Autorzy zastosowali wnioskowanie dedukcyjne, natomiast badania ilościowe przeprowadzono metodą standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło stwierdzić, że innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce najczęściej stosują strategię zachowawczą lub strategię ograniczonego zaufania. Wykorzystanie pozostałych strategii (pełnego zaufania i nowatorskiej) było znikome. Zbadane przedsiębiorstwa wyraźnie nie różnicowały stosowanych strategii – w większości stosowały jedną z powyższych strategii lub obie strategie równocześnie.

SŁOWA KLUCZOWE: OTWARTE INNOWACJE, WSPÓŁPRACA, FORMY WSPÓŁPRACY, PARTNERZY, STRATEGIE WSPÓŁPRACY

COLLABORATION STRATEGIES IN OPEN INNOVATION IN POLAND

Abstract

The paper is aimed to develop authors' collaboration strategies in open innovation based on origin of partners and forms of collaboration and their empirical verification in Poland. Authors applied a deductive approach, while quantitative research was conducted using a computer-assisted telephone interviewing (CATI). The conducted research revealed that innovative enterprises in Poland most often apply the conservative strategy and strategy of limited trust. Other strategies (strategy of full trust and innovatory strategy) were applied seldomly. Enterprises in Poland do not differentiate applied strategies; most of them apply one or two of indicated cooperation strategies simultaneously.

KEY WORDS: OPEN INNOVATION, COLLABORATION, FORMS OF COLLABORATION, PARTNERS, COLLABORATION STRATEGIES

JEL: L14, L24, L22, O32