

POSTAWY WOBEC ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W OTWARTYCH INNOWACJACH

Agnieszka Sopińska, Patryk Dziurski

Wprowadzenie

Innowacje i wiedza to ściśle powiązane ze sobą konstrukty myślowe (Xu i in., 2010, s. 579), a zarządzanie wiedzą jest zasadniczym elementem procesu tworzenia każdej innowacji (Haapalainen, Kantola, 2015, s. 689). Warto wskazać, że zarządzanie wiedzą w otwartym modelu tworzenia innowacji jest trudniejszym zadaniem niż w modelu zamkniętym. Otwarte innowacje oznaczają bowiem celowy przepływ i wpływ wiedzy, który przyspiesza proces powstawania innowacji (Chesbrough, 2003). Tworzenie innowacji w modelu otwartym wymusza na menedżerach konieczność łączenia wewnętrznych i zewnętrznych zasobów wiedzy (Arvanitis i in., 2015, s. 360; Garriga i in., 2013, s. 1134), co oznacza, że przedsiębiorstwa muszą nie tylko sprawnie zarządzać wewnętrznymi zasobami wiedzy, ale także posiadać zdolności pozyskania, absorpcji oraz desorpcji wiedzy znajdującej się poza ich granicami (Lichtenthaler, Ernst, 2006, s. 368; Martinez-Conesa i in., 2017, s. 564). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorstwa najczęściej współpracują z następującymi kategoriami partnerów: nabywcami, dostawcami, konkurentami i uczelniami wyższymi (Garriga i in., 2013, s. 1137; Laursen, Salter, 2006, s. 131–150), przy czym zwraca się uwagę na rosnącą rolę konsumentów, a w szczególności prosumentów (Kiezel, 2015, s. 96–106; Ziemba, Eisenhardt, 2018, s. 95–115).

Pomimo dużego znaczenia zagadnienia zarządzania wiedzą w procesie tworzenia otwartych innowacji liczba badań podejmujących ową problematykę jest nadal niewystarczająca (Haapalainen, Kantola, 2015, s. 689; Scutto i in., 2017, s. 643; Xu i in., 2010, s. 574). Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła sformułować wniosek, że badacze skupiają się głównie albo na zarządzaniu wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa, albo na jego zdolnościach absorpcyjnych (Zobel, 2017, s. 270). Mało jest natomiast badań, w których łączy się problem zarządzania istniejącą wiedzą z kwestią pozyskania nowej wiedzy (rozwój zasobów wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i/lub pozyskanie jej od zewnętrznych partnerów) (Lichtenthaler, Lichtenthaler, 2009, s. 1315–1316). W tych okolicznościach zasadna wydaje się każda kolejna próba zgłębienia zagadnienia zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach.

Zamiarem autorów artykułu jest spojrzenie na zagadnienie zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach przez pryzmat potencjalnych postaw wobec ochrony i dzielenia się wiedzą przez różne podmioty zaangażowa-

ne w tworzenie otwartych innowacji. Celem artykułu jest przedstawienie autorskiej klasyfikacji modelowych postaw wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach oraz jej empiryczna weryfikacja na rynku polskim.

Autorzy zastosowali w artykule zróżnicowane metody badawcze. W rozważaniach teoretycznych wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz wnioskowania dedukcyjnego, natomiast w badaniach ilościowych metodę standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowymi (CATI).

Zarządzanie wiedzą w otwartych innowacjach

Wiedza to zastosowanie informacji w praktyce (Sopińska, 2010, s. 84–86), zbiór informacji umieszczony w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa oraz który poddawany jest osądowi (Kobyłko, Morawski, 2006, s. 17). Wiedza traktowana jest jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który powinien podlegać odpowiednim procesom zarządzania. Najbardziej rozpowszechnionym podejściem do zarządzania wiedzą jest postrzeganie tego zagadnienia w kontekście procesowym, przy czym liczba i nazewnictwo poszczególnych etapów procesu zarządzania wiedzą są zależne od intencji autorów danego modelu (Sopińska, 2010, s. 85–95).

Problem zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach może być analizowany z różnych perspektyw. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła sformułować wniosek, że problem zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach opisywany jest z perspektywy procesu lub postaw uczestników tworzących otwarte innowacje.

Przyjęcie pierwszej z perspektyw pozwala wyróżnić specyficzne procesy zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach na tle powstawania wszystkich innowacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że tworzenie innowacji bazuje na dwóch procesach zarządzania wiedzą: eksploracji wiedzy, czyli pozyskiwaniu nowej wiedzy i eksploatacji wiedzy, czyli wykorzystywaniu wiedzy już istniejącej. Oba procesy zarządzania wiedzą (eksploracja i eksploatacja wiedzy) są na równi istotne w działalności innowacyjnej (Pichlak, 2016), gdyż przedsiębiorstwa chcące efektywnie konkurować muszą nie tylko efektywnie wykorzystywać

posiadane zasoby wiedzy, ale także tworzyć nową wiedzę. Procesy eksploracji i eksploatacji wiedzy mogą być zorganizowane wewnętrznie (w granicach organizacyjnych przedsiębiorstwa) (Nonaka, 1994, s. 13–37) lub zewnętrznie (we współpracy z partnerami zewnętrznymi) (Chesbrough 2003, s. 131–150). Uwzględnienie obu parametrów (rodzaju procesu wiedzy oraz miejsca jego przebiegu) pozwoliło A. Sopińskiej wyróżnić cztery procesy wiedzy w tworzeniu innowacji: wewnętrzną eksplorację wiedzy, zewnętrzną eksplorację wiedzy, wewnętrzną eksploatację wiedzy oraz zewnętrzną eksploatację wiedzy. Wewnętrzne procesy eksploracji i eksploatacji wiedzy stanowią podstawę tworzenia innowacji w modelu zamkniętym, natomiast zewnętrzne procesy eksploracji i eksploatacji wiedzy są charakterystyczne dla tworzenia innowacji w modelu otwartym (Sopińska, 2017, s. 260–261).

Wewnętrzna eksploracja wiedzy odnosi się do prowadzenia przez przedsiębiorstwo wewnętrznych prac badawczo-rozwojowych w kierunku tworzenia nowej wiedzy i budowania wyspecjalizowanych kompetencji (Pichlak, 2010). Zewnętrzna eksploracja wiedzy polega na zewnętrznym nabywaniu wiedzy, która staje się głównym źródłem nowych rozwiązań poprzez uzupełnienie istniejącego zasobu wiedzy w przedsiębiorstwie (Katila, Ahuja, 2002), co może przełożyć się na innowacje zarówno przez wewnętrzne, jak i zewnętrzne jej wykorzystanie. Wewnętrzne zastosowanie wiedzy we własnych produktach, usługach i/lub procesach to wewnętrzna eksploatacja wiedzy (Lichtenthaler, 2008), natomiast zewnętrzna eksploatacja wiedzy obejmuje proces przekazywania niektórych jej zasobów poza granice przedsiębiorstwa (np. w ramach aliansów w zakresie działalności badawczo-rozwojowej) w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści z udostępniania wiedzy partnerom (Chesbrough, Garman, 2009).

Zgodnie z powyższym ujęciem, koncepcja otwartych innowacji utożsamiana jest z procesem systematycznej zewnętrznej eksploracji i eksploatacji wiedzy w celu tworzenia innowacji, przy czym w proces ten zaangażowane są różne podmioty.

Na problem zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach można też spojrzeć z perspektywy postawy wobec dzielenia się i ochrony wiedzy (druga z wymienionych powyżej perspektyw). Z samej definicji otwartych innowacji wynika, iż warunkiem ich powstania jest dzielenie się wiedzą pomiędzy uczestnikami współtworzącymi innowacje. Jednak otwartość na dzielenie się wiedzą nie może być nieograniczona, a pewne zasoby wiedzy mogą być chronione przez poszczególnych uczestników tworzących otwarte innowacje. W literaturze przedmiotu wskazuje się na występowanie tzw. paradoksu otwartości w odniesieniu do zarządzania wiedzą w procesie tworzenia otwartych innowacji (Anokhin i in., 2011, s. 135–138; Arora i in., 2016, s. 1352–1353; Laursen, Salter, 2014, s. 868). Z jednej strony przedsiębiorstwo „otwiera” się na zewnętrznych partnerów, aby pozyskać i/lub oddać wiedzę, ale z drugiej strony chce kontrolować poziom udostępnianej wiedzy oraz chronić wiedzę udostępnioną i tę nieudostępnioną. Pojawia się więc paradoks polegający na równoczesnej chęci ochrony i dzielenia się wiedzą. Menedżerowie w przedsiębiorstwach

tworzących otwarte innowacje starają się z jednej strony chronić posiadaną wiedzę, co z kolei z drugiej strony może utrudniać jej przepływ konieczny do stworzenia innowacji.

Sklonność do dzielenia się wiedzą jest w dużym stopniu zdeterminowana przez realizowany typ modelu otwarcia przedsiębiorstwa w procesie tworzenia otwartych innowacji. W literaturze wyróżnia się model dośrodkowy (do wewnątrz), gdzie dominuje proces przepływu wiedzy i innowacji z otoczenia do przedsiębiorstwa, model odśrodkowy (na zewnątrz), gdzie dominuje proces przepływu wiedzy i innowacji z przedsiębiorstwa do otoczenia oraz model mieszany, gdzie przepływ wiedzy i innowacji jest zarówno do, jak i z przedsiębiorstwa (Chesbrough, 2003; Chesbrough, Garman, 2009; Gassmann, Enkel, 2005). Przedsiębiorstwa realizujące model odśrodkowy lub mieszany muszą charakteryzować się wysokim poziomem dzielenia się wiedzą. Z kolei w modelu dośrodkowym poziom dzielenia się wiedzą jest niski. Należy jednak zwrócić uwagę, że w przedsiębiorstwach realizujących dośrodkowy model tworzenia innowacji konieczne jest także dzielenie się wiedzą, gdyż aby pozyskać odpowiednie zasoby wiedzy, należy ujawnić zewnętrznym partnerom przynajmniej część posiadanej wiedzy.

Sklonność do ochrony wiedzy zależy natomiast od przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii w tym zakresie. Część przedsiębiorstw nie będzie chronić wiedzy i tym samym będzie się narażać na jej utratę (świadomą lub nieświadomą). Natomiast inni będą chronić wiedzę, stosując odpowiednie mechanizmy zabezpieczania się przed jej utratą. K. Laursen i A.J. Slater (2014, s. 869) wskazali, że najczęściej wykorzystywanymi mechanizmami ochrony wiedzy są: uzyskanie patentu, rejestracja wzoru (design), rejestracja znaku handlowego, czas wprowadzenia na rynek (korzyści z bycia pierwszym na rynku), kompleksowość produktu/usługi oraz tajemnica. Wskazane mechanizmy ochrony można podzielić na ochronę w oparciu o prawa własności intelektualnej (np. patenty, znaki handlowe) i umowy (np. klauzule o poufności, zakazy konkurencji dla pracowników) (Veer i in., 2016, s. 1121–1123). Inną propozycją klasyfikacji mechanizmów ochrony wiedzy jest ich podział na formalne (np. patenty i wzory) i nieformalne (np. tajemnica, czas wprowadzenia na rynek oraz kompleksowość produktu/usługi) (Laursen, Slater, 2014, s. 869).

W literaturze zwraca się uwagę na różne relacje między tworzeniem otwartych innowacjami a stosowaniem mechanizmów ochrony wiedzy. Z jednej strony wskazuje się, że silna ochrona wiedzy utrudnia otwarcie przedsiębiorstwa na zewnętrznych partnerów, a przez to utrudnia tworzenie otwartych innowacji. Z drugiej strony wskazuje się, że w przypadku przedsiębiorstw efektywnie wykorzystujących różne mechanizmy ochrony wiedzy zwiększa się prawdopodobieństwo tworzenia innowacji w modelu otwartym (Arora i in., 2016, s. 1353–1354; Laursen, Slater, 2014, s. 876).

Podsumowując, można pokusić się o stwierdzenie, iż zarządzanie wiedzą w otwartych innowacjach to ciągłe balansowanie pomiędzy koniecznością dzielenia się wiedzą a wewnętrzną skłonnością do jej ochrony. Niezależnie od typu modelu otwarcia przekaz wiedzy powinien być jednak świadomy i kontrolowany przez każdego z uczestników tworzących otwarte innowacje.

Modelowe postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu autorzy opracowali własną klasyfikację postaw wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach, biorąc pod uwagę poziom dzielenia się i ochrony wiedzy. Zderzenie poziomu ochrony wiedzy z poziomem dzielenia się wiedzą pozwoliło badaczom na zidentyfikowanie czterech potencjalnych postaw wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach: postawy profesjonalisty (eksperta) wiedzy, postawy władcy wiedzy, postawy dyfuzora wiedzy, postawy dyletanta wiedzy (rys. 1).

Profesjonalista (ekspert) wiedzy nastawiony jest w równym stopniu zarówno na dzielenie się wiedzą, jak i jej ochronę. Eksperci wiedzy dzielą się wiedzą z otoczeniem, czyli stosują odśrodkowy i/lub mieszany model tworzenia otwartych innowacji, ale jednocześnie stosują mechanizmy ochrony wiedzy. Postawa ta przejawia się w bardzo świadomym i kontrolowanym przepływie wiedzy z i do danego podmiotu. Postawa profesjonalisty wiedzy gwarantuje maksymalizowanie korzyści z tworzenia innowacji w modelu otwartym.

Władca wiedzy nastawiony jest przede wszystkim na pozyskiwanie wiedzy od innych uczestników i powiększanie w ten sposób własnych zasobów wiedzy. Najczęściej stosuje on dośrodkowy model otwarcia procesu innowacyjnego, jednocześnie silnie chroniąc posiadane oraz pozyskiwane zasoby wiedzy. Postawa ta przejawia się w przewadze ochrony wiedzy nad jej dzieleniem się. Postawa ta może utrudniać tworzenie otwartych innowacji, gdyż aby pozyskać wartościową wiedzę z otoczenia, przedsiębiorstwo musi udostępnić przynajmniej część wiedzy zewnętrznym partnerom (dzielenie się wiedzą) oraz unikać autystycznego jej chronienia.

Dyfuzor wiedzy nastawiony jest głównie na rozpowszechnianie własnych zasobów wiedzy przy jednoczesnym niskim poziomie jej ochrony. Postawa ta przyjmowana jest przez przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu odśrodkowym lub mieszanym i przejawia się w przewadze zjawiska dzielenia się wiedzą nad jej ochroną. Wydaje się, że postawa ta nie jest rozpowszechniona, gdyż przedsiębiorstwa ją przyjmujące działają nie tylko na własną korzyść, ale całego otoczenia. Jest ona charakterystyczna wśród przedsiębiorstw nienastawionych na maksymalizację zysku (np. organizacje społeczne, uczelnie wyższe, organizacje samorządowe i rządowe, przedsiębiorstwa społeczne) oraz wśród tych z silnie rozwiniętą strategią społecznej odpowiedzialności biznesu. Postawa dyfuzora wiedzy stosowana w nadmiarze może utrudnić czerpanie własnych korzyści płynących z tworzenia innowacji w modelu otwartym.

Dyletant wiedzy reprezentuje postawę ignoranta wiedzy, który nie jest nastawiony na świadome współtworzenie innowacji w modelu otwartym. Postawa ta przejawia się zarówno w niskim poziomie dzielenia się wiedzą, jak jej ochrony. Przedsiębiorstwa z tą postawą mogą tworzyć i czerpać korzyści z otwartych innowacji, ale jednocześnie narażone są na niekontrolowane wysysanie wiedzy przez innych uczestników współtworzących innowacje. W konsekwencji może to prowadzić do przechwytywania wartości przez innych uczestników procesu innowacyjnego.

Zdaniem badaczy, identyfikacja przyjmowanej postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach może być rozpatrywana osobno z perspektywy każdego z uczestników współtworzących innowacje w modelu otwartym. W badaniach empirycznych, prezentowanych w dalszej części artykułu, wszyscy zewnętrzni uczestnicy potraktowani zostali jako jedna kategoria podmiotów, stąd identyfikacja postaw wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach została dokonana jedynie z dwóch perspektyw: z perspektywy zbadanych innowacyjnych przedsiębiorstw działających na polskim rynku oraz z perspektywy zewnętrznych uczestników.

Postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach na polskim rynku

Identyfikacja dominujących postaw wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach na polskim rynku stanowiła fragment szerszych badań pt. *Otwarte innowacje. Modele współpracy w otwartych innowacjach. Zarządzanie wiedzą w otwartych innowacjach*, zrealizowanych w 2017 roku przez pracowników Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem A. Sopińskiej. W badaniach przyjęto trzyletnią perspektywę czasową (lata 2015–2017). Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowymi (metoda CATI) na podstawie kwestionariusza wywiadu. Część pytań w kwestionariuszu dotyczyła postaw wobec procesów zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach. Respondenci mieli za zadanie wskazać, na trzypięcioletniej skali, poziom ochrony wiedzy i poziom skłonności do dzielenia się wiedzą w stosunku do własnego przedsiębiorstwa, jak również partnerów.

Podmiotem badań były innowacyjne przedsiębiorstwa działające na rynku polskim. Dobór próby do badań był losowy, a warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby było łączne spełnienie dwóch warunków: wprowadzenie przez przedsiębiorstwo w ostatnich trzech latach przynajmniej jednej innowacji oraz powstanie owej innowacji we

Poziom ochrony wiedzy	mały	Dyfuzor wiedzy	Dyletant wiedzy
	duży	Profesjonalista (ekspert) wiedzy	Władca wiedzy
		duży	mały

Poziom dzielenia się wiedzą

Rys. 1. Modelowe postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach
Źródło: opracowanie własne

współpracy z zewnętrznymi podmiotami. Próba badawcza obejmowała 119 przedsiębiorstw, w większości były to przedsiębiorstwa duże (47,9%) i średnie (31,9%), z dominującym udziałem kapitału krajowego (87,4%), prowadzące działalność produkcyjną (65,5%), o zasięgu działania międzynarodowym (72,3%).

Rozkład procentowy częstotliwości występowania każdej z możliwych czterech potencjalnych postaw wobec zarządzania wiedzą stosowanych przez zbadane przedsiębiorstwa w procesie tworzenia otwartych innowacji przedstawiono na rysunku 2.

Dominującą postawą wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach w przypadku zbadanych przedsiębiorstw była tzw. postawa profesjonalisty (eksperta) wiedzy (79,8% wskazań). Kolejną, ale zdecydowanie rzadziej realizowaną postawą była tzw. postawa władcy wiedzy (16,8% wskazań) oraz tzw. postawa dyfuzora wiedzy (3,4% wskazań). Zachowanie żadnego z przedsiębiorstw nie zostało zidentyfikowane jako tzw. postawa dyletanta wiedzy (0,0% wskazań), co jest zjawiskiem bardzo pozytywnym. Można zatem stwierdzić, iż przeważająca większość przeanalizowanych innowacyjnych przedsiębiorstw działających na polskim rynku świadomie zarządza wiedzą w procesie tworzenia otwartych innowacji, chcąc maksymalizować korzyści z dzielenia się wiedzą przy jednoczesnej ochronie zasobów wiedzy. Przedsiębiorstwa te przyjmowały więc postawę eksperta wiedzy.

Interesująca, z punktu widzenia badaczy, była także identyfikacja dominujących postaw wobec zarządzania wiedzą wśród zewnętrznych podmiotów współuczestniczących w procesie powstawania otwartych innowacji. Rozkład procentowy częstotliwości występowania każdej z możliwych czterech potencjalnych postaw wobec zarządzania wiedzą stosowanych przez zewnętrzne podmioty współuczestniczące w procesie tworzenia otwartych innowacji został zaprezentowany na rysunku 3.

Podobnie, jak w przypadku zbadanych przedsiębiorstw, tak i w przypadku współpracujących z nimi zewnętrznych

podmiotów, dominującą postawą wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach była tzw. postawa profesjonalisty wiedzy (68,9% wskazań). Na drugim miejscu uplasowała się tzw. postawa władcy wiedzy (26,9% wskazań), jednak tym razem częstotliwość występowania tej postawy była nieco wyższa niż w przypadku zbadanych przedsiębiorstw. Podobnie, jak w przypadku zbadanych przedsiębiorstw, postawa dyfuzora wiedzy była przyjmowana sporadycznie (4,2% wskazań). Natomiast, postawa dyletanta wiedzy nie została przyjęta przez żadne przedsiębiorstwo współtworzące otwarte innowacje.

Reasumując, można stwierdzić, że zarówno zbadane przedsiębiorstwa, jak i zewnętrzne podmioty współuczestniczące w powstawaniu otwartych innowacji na polskim rynku przejawiały najczęściej postawę eksperta wiedzy. W dalszej kolejności wykazywały się postawą władcy wiedzy oraz sporadycznie postawą dyfuzora wiedzy. Jako zjawisko pozytywne należy odczytać, iż żadne ze zbadanych podmiotów uczestniczących w tworzeniu innowacji otwartych na rynku polskim (ani innowacyjne przedsiębiorstwa, ani zewnętrzni partnerzy) nie przejawiało postawy dyletanta wiedzy. Może to świadczyć o wysokiej świadomości podejmowanych decyzji odnośnie do przystąpienia do procesu współtworzenia innowacji w modelu otwartym.

Podsumowanie

Tworzenie innowacji w modelu otwartym oznacza zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jej ochronę. Niezależnie od przyjętego modelu otwarcia, przedsiębiorstwa muszą dzielić się wiedzą, choć w przypadku modelu dośrodkowego poziom dzielenia się wiedzą będzie mniejsza niż w przypadku modelu odśrodkowego i mieszanego. Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje jednocześnie muszą chronić posiadaną, pozyskiwaną i oddawaną wiedzę. Powoduje to powstawanie napięcia pomiędzy zjawiskiem dzielenia się i ochrony wiedzy, a w konsekwencji możliwość przyjęcia różnych postaw wobec zarządzania

Poziom ochrony wiedzy	mały	Dyfuzor wiedzy 3,4	Dyletant wiedzy 0,0
	duży	Profesjonalista (ekspert) wiedzy 79,8	Władca wiedzy 16,8
		duży	mały

Poziom dzielenia się wiedzą

Rys. 2. Postawy wobec zarządzania wiedzą przyjmowane przez przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu otwartym na polskim rynku (%)

Źródło: opracowanie własne; N=119

Poziom ochrony wiedzy	mały	Dyfuzor wiedzy 4,2	Dyletant wiedzy 0,0
	duży	Profesjonalista (ekspert) wiedzy 68,9	Władca wiedzy 26,9
		duży	mały

Poziom dzielenia się wiedzą

Rys. 3. Postawy wobec zarządzania wiedzą przyjmowane przez zewnętrzne podmioty współtworzące innowacje w zbadanych przedsiębiorstwach na polskim rynku (%)

Źródło: opracowanie własne; N=119

wiedzą przez poszczególnych uczestników otwartych innowacji. Autorzy zaproponowali własną klasyfikację potencjalnych postaw wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach, identyfikując cztery modelowe postawy: profesjonalisty (ekspert) wiedzy, władcy wiedzy, dyfuzora wiedzy i dyletanta wiedzy, przyczyniają się tym samym do lepszego zrozumienia mechanizmów zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach. Zaproponowana klasyfikacja może być przydatna w identyfikacji typów przedsiębiorstw ze względu na ich postawę wobec zarządzania wiedzą i być wykorzystywana przez innych badaczy zjawiska zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach. Opracowana przez autorów klasyfikacja ma też walor użyteczny, gdyż może być pomocna w procesie wyboru partnerów do współtworzenia otwartych innowacji ze względu na ich postawę wobec ochrony oraz dzielenia się wiedzą.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają wysnuć tezę, iż na polskim rynku najczęściej przyjmowaną postawą jest postawa eksperta wiedzy, która przejawia się w równoczesnym dzieleniu się i ochronie wiedzy. Badania zostały przeprowadzone wśród najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce. Zdaniem autorów, badania powinny zostać powtórzone na szerszej próbie badawczej – przedsiębiorstw charakteryzującej się różnym poziomem innowacyjności, co pozwoliłoby zweryfikować słuszność postawionej tezy. Autorzy są świadomi ograniczeń wynikających z przyjętej metody badawczej – badanie opinii, stąd już opracowują zestaw obiektywnych mierników pozwalających ograniczyć subiektywność odpowiedzi respondentów.

dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
 e-mail: asopin@wp.pl

dr Patryk Dziurski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
 e-mail: patryk.dziurski@sggh.waw.pl

Bibliografia

- [1] Anokhin S., Örtqvist D., Thorgren S., Wincent J. (2011), *Corporate Venturing Deal Syndication and Innovation: The Information Exchange Paradox*, „Long Range Planning”, Vol. 44, Iss. 2, pp. 134–151.
- [2] Arora A., Athreye S., Huang C. (2016), *The Paradox of Openness Revisited: Collaborative Innovation and Patenting by UK Innovators*, „Research Policy”, Vol. 45, Iss. 7, pp. 1352–1361.
- [3] Arvanitis S., Lokshin B., Mohnen P., Woerter M. (2015), *Impact of External Knowledge Acquisition Strategies on Innovation: A Comparative Study Based on Dutch and Swiss Panel Data*, „Review of Industrial Organization”, Vol. 46, Iss. 4, pp. 359–383.
- [4] Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] Chesbrough H.W., Garman A.R. (2009), *How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times*, „Harvard Business Review”, Vol. 87(12) [online].
- [6] Garriga H., von Krogh G., Spaeth S. (2013), *How Constraints and Knowledge Impact Open Innovation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 34, Iss. 34, pp. 1134–1144.
- [7] Gassmann O., Enkel E. (2005), *Open Innovation Forschung*, [in:] M. Weissenberger-Eib (ed.), *Gestaltung von Innovationssystemen*, Cactus Group Verlag, Kassel, pp. 2–21.
- [8] Haapalainen P., Kantola J. (2015), *Taxonomy of Knowledge Management in Open Innovation*, „Procedia Manufacturing”, Vol. 3, pp. 688–695.
- [9] Katila R., Ahuja G. (2002), *Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Development*, „Academy of Management Journal”, Vol. 45, No. 6, pp. 1183–1194.
- [10] Kiezel M. (2015), *Role of Individual Customers in Development of Banking Products in the Context of Open Innovation Concept and Demand Approach To Innovations*, „Journal of Economics & Management”, Vol. 22, Iss. 4, pp. 96–106.
- [11] Kobyłko G., Morawski M. (red.), (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- [12] Laursen K., Salter A. (2006), *Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, pp. 131–150.
- [13] Laursen K., Salter A.J. (2014), *The Paradox of Openness: Appropriability, External Search and Collaboration*, „Research Policy”, Vol. 43, Iss. 5, pp. 867–878.
- [14] Lichtenthaler U. (2008), *Open Innovation in Practice: An Analysis of Strategic Approach to Technology Transactions*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 55, Iss. 1, pp. 148–157.
- [15] Lichtenthaler U., Ernst H. (2006), *Attitudes to Externally Organising Knowledge Management Tasks: A Review, Reconsideration and Extension of the NIH Syndrome*, „R&D Management”, Vol. 36, Iss. 4, pp. 367–386.
- [16] Lichtenthaler U., Lichtenthaler E. (2009), *A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity*, „Journal of Management Studies”, Vol. 46, Iss. 8, pp. 1315–1338.
- [17] Martinez-Conesa I., Soto-Acosta P., Carayannis E.G. (2017), *On the Path towards Open Innovation: Assessing the Role of Knowledge Management Capability and Environmental Dynamism in SMEs*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, No. 3, s. 553–570.
- [18] Nonaka I.A. (1994), *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science”, Vol. 5, No. 3, pp. 14–37.
- [19] Pichlak M. (2010), *Więzi międzyorganizacyjne a innowacyjność organizacji – próba integracji*, [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 121–136.
- [20] Pichlak M. (2016), *Zarządzanie zasobami wiedzy w działalności innowacyjnej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Nr 88, s. 255–264.



- [21] Scutto V., Del Giudice M., Bresciani S., Meissner D. (2017), *Knowledge-driven Preferences in Informal Inbound Open Innovation Modes. An Explorative View on Small to Medium Enterprises*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, Iss. 3, pp. 640–655.
- [22] Sopińska A. (2010), *Wiedza jak strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- [23] Sopińska A. (2017), *Zarządzanie zasobami wiedzy w otwartym modelu tworzenia innowacji*, [w:] Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 251–270.
- [24] Veer Th., Lorenz A., Blind K. (2016), *How Open is too Open? The Mitigating Role of Appropriation Mechanisms in R&D Cooperation Settings*, „R&D Management”, Vol. 43, Iss. S3, pp. 1113–1128.
- [25] Xu J., Houssin R., Caillaud E., Gardoni M. (2010), *Macro Process of Knowledge Management for Continuous Innovation*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 14, Iss. 4, pp. 573–591.
- [26] Ziemia E., Eisenhardt M. (2018), *The Ways of Prosumers' Knowledge Sharing with Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management”, Vol. 13, pp. 95–115.
- [27] Zobel A.K. (2017), *Benefiting from Open Innovation: A Multi-dimensional Model of Absorptive Capacity*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 34, Iss. 3, pp. 269–288.

Attitudes to Knowledge Management in Open Innovations

Summary

The article aims to present an original classification of generic attitudes to knowledge management in open innovations and its empirical verification on the Polish market. The quantitative research has been conducted using a computer-assisted telephone interviewing (CATI). The Authors, considering the level of knowledge sharing and the level of knowledge protection, have identified four generic attitudes to knowledge management in open innovations, such as: a knowledge professional (expert), a knowledge lord, a knowledge diffuser, a knowledge dilettante. In Poland, the greatest number of enterprises adopt an attitude of a knowledge expert, seldomly do they adopt an attitude of a knowledge lord and attitude of a knowledge diffuser. Enterprises in Poland do not adopt an attitude of a knowledge dilettante.

Keywords

open innovation, knowledge sharing, knowledge protection, paradox of openness
