

Elżbieta Jędrych
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Maciej Szczepańczyk
Politechnika Łódzka

Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez innowacje otwarte

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa mają wiele możliwości kreowania i wdrażania innowacji. Jedną z nich jest możliwość wykorzystania wiedzy drzemącej w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, na zewnątrz organizacji. Umiejętność czerpania z tej wiedzy staje dziś obecnie jedną z kluczowych zdolności budującej przewagę konkurencyjną oraz więzi z rynkiem. W artykule opisano przypadki stosowania otwartych innowacji w przedsiębiorstwach sektora MSP.

Aktualna sytuacja wymusza zmiany w podejściu do zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach. Nowy paradygmat innowacji otwartych polega na zaangażowaniu zewnętrznych uczestników w procesy innowacyjne. Umiejętność czerpania wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa staje się obecnie jedną z kluczowych zdolności budującą przewagę konkurencyjną oraz silne więzi z uczestnikami rynku. Celem rozważań jest przedstawienie modeli innowacji otwartych oraz możliwości ich wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw z sektora MSP.

Słowa kluczowe: innowacje otwarte, modele innowacji otwartych, sektor MSP, *crowdsourcing*.

Kody JEL: D83, O31, O32, O35

Wstęp

Kształt oraz kondycja światowej gospodarki w znaczącym stopniu są pochodną kondycji sektora małych i średnich przedsiębiorstw. To one są głównym źródłem elastyczności, innowacyjności oraz wzrostów na rynkach, odgrywają również kluczową rolę w obszarze generowania miejsc pracy. Jak wskazują światowe raporty, 66% nowych miejsc pracy powstaje w sektorze MSP. W skali globalnej sektor ten jest uznawany za główny stymulator zaawansowanej transformacji technologicznej w tradycyjnych branżach i formach produkcji (Dibrell, Davis, Craig 2008), jest tym samym głównym czynnikiem stymulującym rozwój innowacji i konkurencyjności (Low, Chapman 2007).

Mając na uwadze współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MSP, szczególnie w kontekście procesów globalizacji, dynamicznego rynku, zmiennego i coraz krótszego cyklu życia produktu oraz wszechobecnego rozwoju cyfrowego zmieniającego warunki rynkowego funkcjonowania, podstawą sukcesu przedsiębiorstwa staje się

jego innowacyjność, rozumiana jako „zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji” (Pomykański 2001, s. 7).

W literaturze przedmiotu pojęcie innowacji definiowane jest jako efekt działalności procesowej, której rezultatem są nowe produkty, usługi, metody produkcji czy działalność organizacyjna (*Oslo Manual 2005*) lub sam proces kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, od etapu idei, jej rozwijania w ramach prowadzonych prac B+R do ich przemysłowego wdrożenia i upowszechniania (Sopińska 2013). W obydwu podejściach główną drogą prowadzącą do efektywnego kreowania innowacji w firmach jest umiejętność wytwarzania i zdobywania wiedzy oraz zdolność do dzielenia się nią i jej wykorzystywania. Niezależnie tego, czy wiedza jest jawna czy ukryta (Bessant, Tidd 2007), wiedza ucieleśniona w jednostce, zakorzeniona w kulturze, osadzona w grupie, zakodowana (Blackler 1995) czy jest to wiedza „tłumu” – wiedza oraz jej źródła w procesie innowacji odgrywają podstawową rolę.

Istota i proces innowacji otwartych

Według najnowszych teorii, innowacje są rezultatem licznych złożonych interakcji między jednostkami, organizacjami i środowiskiem, w którym te jednostki i organizacje działają. Wraz z postępującymi procesami we współczesnej gospodarce następuje rozwój teorii innowacji. Skutkuje to powstawaniem coraz bardziej złożonych i odpowiadających rzeczywistości modeli procesu innowacyjnego. W ostatnich latach na znaczeniu zyskuje koncepcja innowacji otwartych podkreślająca znaczenie szerokiej współpracy organizacji z podmiotami zewnętrznymi. Daje możliwość integrowania zewnętrznej i wewnętrznej wiedzy oraz wykorzystania wielu ścieżek wprowadzania innowacji na rynek (Kozioł-Nadolna 2012).

Termin innowacji otwartych w 2003 roku wprowadził H. Chesbrough twierdząc, że przedsiębiorstwa mogą, a nawet powinny korzystać z takim samym zaangażowaniem z wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł kreowania nowych produktów i usług. W innowacjach otwartych chodzi o ciągłe czerpanie nowatorskich pomysłów spoza struktur organizacji, przez tworzenie sieci powiązań między klientami, dostawcami oraz innymi instytucjami nauki, kultury, administracji itp. (Chesbrough 2003). Ponadto, zgodnie z modelem innowacji otwartych, firmy będące w posiadaniu nieużywanych obecnie pomysłów powinny pozwalać korzystać z nich innym firmom (Chesbrough 2006). Sama otwartość innowacji rozumiana jest jako liczba różnych zewnętrznych źródeł aktywności innowacyjnej firmy. Zgodnie z tą logiką, im większa liczba zewnętrznych źródeł, tym większa otwartość firmy (Laursen, Salter 2004). Tak szeroko zdefiniowane pojęcie powoduje, że trudno dokonać dokładnej klasyfikacji i typologii modeli innowacji otwartych. Poza ogólnym wskazaniem kierunku korzystania z nowych pomysłów z zewnętrznych źródeł, nie definiują sposobów angażowania partnerów do udziału w tych procesach, nie wskazując ich roli ani sposobu współpracy.

Próby pewnego uporządkowania typologii innowacji otwartych dokonał J. Phillips w swoim opracowaniu pt. *Open Innovation Typology*, w którym wyróżnił cztery różne metody innowacji otwartych: partycypacyjne lub indywidualne oraz sugestywne lub reżyserowane. Partycypacyjne polegają na swobodnym udziale stron zainteresowanych w procesie innowacji lub ich celowym doborze w metodzie indywidualnej oraz precyzyjnym reżyserowaniu procesu innowacji ze ściśle ograniczonymi granicami i wskaźnikami do osiągnięcia (metoda reżyserowana) lub jedynie sugerowaniu oczekiwanych rozwiązań i swobodnemu moderowaniu pracy innowatorów (metoda sugestywna) (Phillips 2011, s. 22-36).

Prób klasyfikacji dokonują również inni badacze tematu, którzy do najczęściej stosowanych kryteriów podziału zaliczają (Sopińska 2013, s. 291):

- liczbę partnerów uczestniczących w procesie innowacyjnym;
- rodzaj partnerów;
- strukturę związków między uczestnikami procesu innowacyjnego;
- intensywność wykorzystania wiedzy zewnętrznej;
- lokalizację procesu innowacyjnego;
- liczbę otwartych faz procesu innowacyjnego;
- sposób doboru partnerów zewnętrznych;
- kierunek przepływu wiedzy między podmiotem a otoczeniem,
- intensywność współpracy.

Sam proces innowacji otwartych zdeterminowany jest także jego celowością. Wyróżnić tutaj możemy trzy kategorie procesów innowacyjnych: procesy dośrodkowe, procesy odśrodkowe oraz procesy mieszane (Sopińska 2013, s. 289-290).

Pierwszy proces, tzw. otwarta innowacyjność dośrodkowa, polega na wykorzystaniu otoczenia jedynie do odpłatnego lub nieodpłatnego pozyskiwania pomysłów, rozwiązań i technologii. W ramach tego procesu dany podmiot jest nastawiony na tworzenie związków z innymi w celu zdobycia dostępu do ich zasobów wiedzy, umożliwiających zwiększenie efektywności własnej działalności innowacyjnej.

Drugi proces, tzw. otwarta innowacyjność odśrodkowa, polega na wykorzystywaniu otoczenia do komercjalizacji rozwiązań, wygenerowanych wewnątrz podmiotu, które nie mieszczą się w jego aktualnej strategii rozwoju. Podmiot, chcąc je wprowadzić na rynek, tworzy m.in. spółki typu *spin-out* lub sprzedaje rozwiązania, których nie zamierza samodzielnie wykorzystać. W tradycyjnym modelu innowacji, „wypływ” wiedzy i pomysłów, które w procesie wewnętrznej weryfikacji zostały uznane przez podmiot za mało wartościowe lub niemożliwe do zastosowania, był traktowany jako nieunikniony koszt prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. W modelu otwartych innowacji powyższy „wypływ” wiedzy i pomysłów jest postrzegany jako szansa na rozwój dotychczasowego modelu biznesowego lub jako szansa na komercjalizację innowacji poza dotychczasowym modelem biznesowym.

Ostatni proces, tzw. otwarta innowacyjność mieszana, zakłada tworzenie przez dany podmiot formalnych i nieformalnych sieci oraz podejmowanie kooperacji z zewnętrznymi interesariuszami na różnych etapach procesu innowacyjnego. W ramach współpracy dochodzi do wymiany wiedzy, wzajemnego uczenia się oraz dzielenia się korzyściami wynikającymi ze wspólnie opracowanych rozwiązań. Innowacyjność mieszana łączy innowacyjność dośrodkową z innowacyjnością odśrodkową. Podmioty z jednej strony mogą korzystać z zasobów wiedzy partnerów, z drugiej zaś muszą udostępniać część własnych rozwiązań na rzecz wspólnego projektu oraz dzielić się tymi rozwiązaniami z innymi podmiotami. Poziom przepływu wiedzy oraz kierunek przepływu zależny jest od specyfiki projektu i relacji pomiędzy zaangażowanymi uczestnikami.

Analizując modele innowacji otwartych, nie sposób nie wspomnieć o innych koncepcjach zakładających wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia płynącego z zewnętrznego otoczenia firmy, w szczególności ze strony klientów. W latach 80. XX wieku A. Toffler w publikacji pt. *Trzecia fala* wprowadził pojęcie prosumentów, czyli klientów będących jednocześnie producentem i konsumentem (Toffler 1977, s. 43-45). Koncepcja ta była podstawą dalszego rozwoju badań nad możliwościami wykorzystywania potencjału klientów do współtworzenia nowej jakości i wartości produktów i usług. W kolejnych latach podejmowane były dalsze prace badawcze nad prosumpcją. Zjawisko zostało nazwane przez D. Tapscott i A. Williams filarem nowej gospodarki, a badacze dowodzili, że dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu klientów w proces tworzenia i zbudowanie trwałej współpracy w tym obszarze możliwe jest stworzenie systemu ekonomicznego, który będzie innowacyjny, kreatywny i korzystny dla wszystkich. W swoich publikacjach wyróżnili oni działania charakteryzujące prosumpcję, wskazując na (Tapscott, Williams 2008, s. 215-216):

- dopasowanie do potrzeb użytkowników – dopasowanie produktów do specyficznych zastosowań, ale także głębsze zaangażowanie w proces projektowania,
- wyzbywanie się kontroli nad rozwojem produktu – produkty jako platforma własnych (klienta) innowacji, bez względu na pozwolenie lub jego brak,
- narzędzia dla konsumentów i angażowanie kontekstu – produkty są traktowane jako podstawa do eksperymentowania,
- partnerstwo – użytkownicy są traktowani jako partnerzy, a nie jako klienci,
- dzielenie się efektami innowacyjnych rozwiązań – uszanowanie prawa prosumentów do tego, co stworzyli, i do tego, by na tym dodatkowo zarabiali, co zwiększa tempo konsumenckiego współtworzenia.

Współczesnym modelem innowacji otwartych jest *crowdsourcing*, który w swoich założeniach silnie osadzony jest na modelu prosumpcji, tyle że zakłada wykorzystanie szerszego, interdyscyplinarnego i rozproszonego strumienia wiedzy i doświadczeń klientów. Dostęp do rozproszonej wiedzy i doświadczeń „tłumu” umożliwiają współczesne technologie informacyjne. Zgodnie z ideą *crowdsourcingu*, siła innowacyjnych rozwiązań tkwi w grupie, ponieważ grupa ma większą wiedzę niż jej poszczególni uczestnicy. Dzięki efektowi synergii rezultat współdziałających wzajemnie ze sobą jednostek pozwala osiągnąć lepszy rezultat

niż summaryczny wynik indywidualnych działań poszczególnych członków grupy. J. Howe, twórca koncepcji *crowdsourcingu*, zwraca uwagę na możliwość rozwiązywania różnego typu problemów przy wykorzystaniu zewnętrznego źródła wiedzy, jakim są niezdefiniowane grupy ludzi, głównie społeczności internetowe. Możliwości wykorzystania idei *crowdsourcingu* w otwartych innowacjach zaprezentowano w tabeli 1 (Howe 2008, s. 21).

Tabela 1**Modele otwartych innowacji bazujące na idei *crowdsourcingu***

Model otwartej innowacji	Sposób wykorzystania narzędzi
Jednokierunkowy proces pozyskiwania pomysłów z rozproszonych źródeł	
Fora dyskusyjne / fora pomysłów	Platformy internetowe, na których użytkownicy mogą zamieszczać nieodpłatnie swoje pomysły odnośnie do udoskonalania produktów lub procesów danego przedsiębiorstwa. Publikowane pomysły są widoczne dla wszystkich użytkowników.
Model masowej kustomizacji	Platformy internetowe służące do współprojektowania produktów przez klientów.
Model zadaniowy	Zlecenie społeczności wirtualnej – za pośrednictwem już istniejącej własnej strony internetowej bądź specjalnej platformy internetowej – konkretnego zadania, którego wykonanie jest wynagradzane. Odbywa się to w formie konkursu na najlepszy pomysł lub zapytania ofertowego. Przy bardzo specyficznych zadaniach, zlecenie ogranicza się do grona specjalistów z danej dziedziny.
Dwukierunkowy proces tworzenia innowacji na zasadach partnerstwa	
Platforma uczestnictwa	Platformy uczestnictwa są to produkty sterowane oprogramowaniem, opartym na publicznie dostępnych interfejsach programowania aplikacji (API). Pozwalają na opracowywanie nowych aplikacji przez zewnętrznych użytkowników, wykorzystując spontaniczną kreatywność będącą efektem rosnącego dostępu do narzędzi oprogramowania.
Model oparty na idei <i>open source</i>	Wykorzystanie zjawiska „cyfrowego socjalizmu”. Przedsiębiorstwa mogą zawierać swego rodzaju sojusze strategiczne z wirtualnymi społecznościami. Wykorzystanie <i>open source</i> w procesach innowacyjnych umożliwia: (1) zmotywowanie do darmowej pracy nad danym projektem dużej samoorganizującej się społeczności wirtualnej, (2) korzystanie wszystkim członkom społeczności z efektów sieciowej współpracy w postaci opracowanej innowacji.

Źródło: Rojek (2014, s. 208-219).

Możliwość wykorzystywania pomysłów generowanych przez „tłum” staje się kluczowym atutem modeli otwartych innowacji. Wartością dodaną staje się możliwość lepszego rozpoznania oczekiwań, preferencji obecnych i potencjalnych nabywców, a przez to dopasowanie oferty do ich potrzeb. Włączenie jak największej liczby przedstawicieli „tłumu” w dwukierunkowy proces tworzenia innowacji, partnerstwo w procesie innowacyjnym, może mieć wpływ na ograniczenie kosztów w fazie tworzenia, jak i w fazie testowania produktu (Rojek 2014, s. 215).

Istotnym stymulatorem rozwoju innowacji otwartych stały się współczesne narzędzia internetowe wspomagające proces komunikacji. Wraz z rozwojem koncepcji Web 2.0 promującej idee otwartości, dzielenie się wiedzą, współdziałanie, zmianie uległo postrzeganie użytkowników sieci. Internautów zaczęto traktować jako partnerów, powierzając im rolę kreatorów treści internetowych, współtwórców pomysłów, ambasadorów marek produktów itp. (Jędrych, Szczepańczyk 2015). Coraz liczniejszą grupę zwolenników zyskują projekty, w których klientów angażuje się w procesy tworzenia innowacji, a nawet szersze inicjatywy mające na celu współtworzenie wartości. Możliwość wykorzystania technologii internetowych w procesach tworzenia innowacji otwartych pozwala osiągnąć firmom wiele korzyści (Jelonek 2013, s. 69).

Korzyści ekonomiczne:

- wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- obniżenie kosztów wprowadzania nowej oferty produktów i usług na rynek,
- eliminowanie nieefektywnych procesów,
- stałe doskonalenie modelu biznesowego,
- wzrost przychodów ze sprzedaży.

Korzyści komunikacyjno-funkcjonalne:

- wzrost elastyczności działań prowadzonych w obszarze marketingu,
- możliwość wypracowania nowych, funkcjonalnych rozwiązań,
- lepsze zrozumienie potrzeb konsumentów,
- rozpoznanie systemu wartości klientów,
- wykorzystanie pomysłów z zewnętrznych źródeł,
- lepsza komunikacja z konsumentem,
- zwiększenie otwartości na konieczne zmiany organizacyjne i zmiany w przebiegu procesów biznesowych.

Korzyści wizerunkowo-społeczne:

- identyfikowanie się konsumentów z produktami dzięki uczestnictwu w ich tworzeniu,
- umacnianie relacji z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi,
- dostęp do opinii konsumentów na temat produktów lub usług firmy, systematyczne podejście do pozyskiwania specjalistycznej wiedzy i doświadczeń,
- kreowanie wizerunku firmy otwartej na zaspokajanie potrzeb klienta,
- kreowanie wizerunku firmy otwartej na współpracę z otoczeniem.

Zastosowania modelu innowacji otwartych w przedsiębiorstwach sektora MSP

Wykorzystywanie modelu otwartych innowacji kojarzy się głównie z dużymi, najczęściej globalnymi przedsiębiorstwami, które z uwagi na znaczące zasoby i potencjał rynko-

wy eksperymentują z modelami otwartych innowacji, często odnosząc znaczące sukcesy. Można tutaj wskazać na następujące przykłady (crowdsourcing.org.pl):

- Lego DesignByMe; Lego udostępnia możliwość projektowania własnych kolekcji klocków. Przez pobranie ze strony Lego programu do projektowania klocków, klienci mają możliwość tworzenia swoich własnych kolekcji lego *on-line* i następnie udostępniania ich koncepcji szerszej publiczności.
- Harley Davidson; stworzył „wirtualny departament kreatywności”, w którym uczestniczy 3200 międzynarodowych członków tworzących mniejsze grupy. Oni natomiast tworzą tysiące pomysłów na rozwój marki, takich jak np. modele marketingowe dla działań promocyjnych.
- P&G; Procter & Gamble wykorzystuje modele otwartych innowacji do przeszło 50% produktów ze swojej oferty. Systematycznie wykorzystuje wiedzę swoich klientów do rozwoju pomysłów dotyczących nowych sposobów pakowania, nowych kreacji, modeli marketingowych, metod badawczych, rozwoju technologicznego i innych.
- Nokia Labs; firma zaprasza swoich klientów do przeprowadzania wstępnych testów aplikacji na telefony Nokia. Klienci przekazują firmie informację zwrotną o jakości nowych usług oraz propozycje i pomysły rozwoju nowych aplikacji.
- My Starbucks Idea; projekt umożliwia klientom pomoc w rozwoju sieci kawiarni. Strona internetowa pozwala społeczeństwu na podpowiadanie rozwiązań i pomysłów oraz na głosowanie na najlepsze z nich.
- Best Buy's IDEAX; platforma stworzona przez giganta sprzedaży detalicznej do czerpania wiedzy i pomysłów od ich klientów. Mogą oni głosować na najlepsze pomysły oraz zapraszać do udziału swoich znajomych powodując tym samym wzrost zaangażowania społeczeństwa w rozwój firmy oraz większą penetrację rynku.
- Forbes' Names You Need to Know; oddanie tematów gazety w ręce czytelników. Przez swoją akcję czerpania wiedzy od czytelników osiągnięto ich większe zaangażowanie oraz nawiązano relacje z cenionymi i ważnymi osobami.

Modele innowacji otwartych, szczególnie te osadzone w środowisku internetowym, mogą być wykorzystywane w sektorze MSP. Sektor ten, dzięki swoim wyróżniającym cechom, tj. wysokiej elastyczności i umiejętności szybkiej adaptacji do nowych wyzwań rynkowych, powinien korzystać z koncepcji innowacji otwartych do budowania swojej przewagi konkurencyjnej. Możliwość wykorzystania ogólnodostępnych platform współpracy z klientami umożliwia firmom pozyskanie od klientów nowych, inspirujących rozwiązań, klienci mogą wykazać się swoją wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami oraz realizować swoje pasje.

Poniżej przedstawiono przypadki dwóch przedsiębiorstw z sektora MSP, które wykorzystują w swojej działalności model innowacji otwartych. Analizę przeprowadzono w dwóch celowo wybranych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego; w małej firmie „A” oraz średniej firmie „B”. Zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny z kierownictwem obydwu firm. W tabelach 2 i 3 scharakteryzowano respondentów oraz badane przedsiębiorstwa.

Tabela 2**Charakterystyka badanych**

Cechy badanych	Firma A	Firma B
Stanowisko w firmie	Właściciel	Członek Zarządu
Liczba lat na obecnym stanowisku	8 lat	12 lata
Płeć	Mężczyzna	Mężczyzna
Wiek	33	45
Wykształcenie	Wyższe, magister ekonomii	Wyższe, magister prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3**Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw**

Charakterystyka działalności	Firma A	Firma B
Liczba lat prowadzenia działalności	8 lat	20 lat
Forma prawna prowadzonej działalności	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Spółka Akcyjna
Dominujący profil prowadzonej działalności gospodarczej	Działalność usługowo-handlowa	Działalność handlowo-produkcyjna
Poziom zatrudnienia	6 osób	150 osób
Poziom rocznych obrotów w PLN	0,5 mln PLN	35 mln PLN
Domena działalności	Usługi z projektowania i druku na tkaninach	Produkcja dekoracyjnych materiałów budowlanych
Zasięg działalności	Międzynarodowy	Krajowy oraz rynki UE
Szerokość asortymentu	Szeroki asortyment	Szeroki asortyment
Pozycja na rynku	Lider na rynku regionalnym	Widoczny na rynkach UE, W kraju jeden z liderów swojej branży
Główne grupy kooperantów biznesowych	Regionalni klienci, 30% zleceń, Krajowi klienci, 50% zleceń, Zagraniczni klienci, 20% zleceń	Krajowe sieci marketów budowlanych 60% produkcji, Europejskie sieci marketów budowlanych 40% produkcji

Źródło: jak w tabeli 2.

Zastosowanie innowacji otwartych w firmie A

Firma projektuje grafiki do przenoszenia (wszywania, wprasowywania) na ubrania. Najczęściej sprzedawanym asortymentem są koszulki typu t-shirt z zaprojektowanymi przez

właściciela firmy grafikami. Docelowymi klientami firmy jest młodzież w wieku 14-20 lat, najczęściej kojarzona ze środowiskiem hip-hopu i sportów ekstremalnych.

Projekty grafik tworzone są przez pracowników firmy, często odnoszą się do bieżących wydarzeń, nawiązują do trendów mody, wątków graficznych popularnych na serwisach społecznościowych. Taki model wymyślania nowych grafik obarczony był jednak znaczącym ryzykiem braku zainteresowania daną grafiką. Powodowało to zaleganie w magazynie „nie-trafionych” partii towaru. Właściciel firmy, mając na uwadze potencjalne ryzyka rynkowe oraz dbając o płynność firmy, produkował nowe grafiki w ograniczonych ilościach. Z drugiej strony, chęć budowania wizerunku producenta z szeroką bazą zróżnicowanych produktów dostępnych od ręki powodowała, że znaczna liczba nowych projektów nie spotykała się z szerszym zainteresowaniem klientów. Przełomowym momentem był pomysł zaproszenia do projektowania grafik dotychczasowych klientów firmy, a następnie zaproszenie do współpracy znanych i szanowanych w środowisku hip-hopowym artystów. Oferta skierowana do klientów firmy zapraszała ich do opracowywania swoich wzorów grafik na koszulki, sygnowanych nazwiskiem lub pseudonimem klienta. Warunkiem przyjęcia koszulki do produkcji i wystawienia jej do sprzedaży było zgromadzenia pod danym projektem 100 „lajków”. Klientom udostępniono dostępne w firmie szablony t-shirtów oraz linki do darmowych aplikacji do projektowania graficznego. Klienci-autorzy grafik, przekazując wzór grafiki do produkcji składają oświadczenia o nienaruszeniu prac autorskich osób trzecich. W zamian otrzymują udział w przychodach ze sprzedaży danego projektu lub znaczące zniżki na wszystkie zakupy w sklepie.

Projekt spotkał się z dużym zainteresowaniem ze strony klientów, obecnie większość oferowanych przez firmę koszulek projektowana jest przez samych klientów, a działalność przekształciła się w rodzaj internetowego butiku, w którym zamieszczane są koszulki z projektami różnych autorów. Bez zmian pozostał proces produkcji, który nadal realizowany jest w firmie, dzięki czemu właściciel ma pełną kontrolę nad jakością produktu finalnego i terminowością dostaw.

Zastosowanie innowacji otwartych w firmie B

Działalność firmy polega na projektowaniu, produkcji oraz sprzedaży elewacyjnych i ściennych elementów dekoracyjnych produkowanych na bazie gipsu i betonu. Firma prowadzi sprzedaż za pośrednictwem ogólnopolskich sieci handlowych oraz wielkopowierzchniowych sklepów budowlano-dekoracyjnych w kraju oraz na terenie UE. Jednym z kluczowych czynników sukcesu analizowanej firmy jest zdolność do dostarczania klientom produktów o niepowtarzalnych, oryginalnych cechach, jak najlepiej imitujące naturalne łupki skalne, cegły i kamienie. Takie podejście przez lata gwarantowało firmie stabilny rozwój i zdobywanie coraz większego udziału w rynku. Wzmagająca się konkurencja oraz stale rosnące oczekiwania klientów wywołały w firmie potrzebę wyjścia poza

standardy dotychczasowego procesu opracowywania nowych produktów czy całych linii produktowych i opracowania nowych produktów. W tym celu firma ogłosiła konkurs na opracowanie nowej linii produktowej. Konkurs został skierowany do wybranych grup, tj. studentów i doktorantów kierunków architektury, budownictwa, wzornictwa przemysłowego i aranżacji wnętrz. Zaproszenia zostały wysłane do większości polskich ośrodków akademickich prowadzących kształcenie i działalność B+R. Zaproszenia zawierały regulamin udziału w konkursie. Celem konkursu było opracowanie nowej linii produktów w postaci płytek elewacyjnych i ściennych wytwarzanych na bazie betonu i gipsu w konfiguracji surowców poprawiających cechy użytkowe i funkcjonalne w stosunku do obecnych produktów firmy.

Do konkursu stanęło sześć zespołów, które po zapoznaniu się ze szczegółowymi uwarunkowaniami procesu technologicznego zaproponowały nowe produkty. Po ocenie dostarczonych rozwiązań do dalszych prac wyłoniono dwa projekty, z których ostatecznie jeden jest wdrażany do produkcji. W wyniku współpracy z zewnętrzną grupą, bazując na jej wiedzy, doświadczeniu i wyczuciu rynku, udało się wypracować nowy produkt o znacznie wyższych walorach użytkowych i funkcjonalności. Udało się to osiągnąć przy nieznacznych modyfikacjach procesu produkcyjnego, co stanowi dodatkowy atut wypracowanego rozwiązania. Autorzy rozwiązania zostali uhonorowani nagrodami oraz premią za sukces, a pierwsza z wprowadzonych na rynek serii produktów będzie firmowana nazwiskami członków zwycięskiego zespołu.

Równocześnie dział marketingu firmy B za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook rozpoczął współpracę z klientami firmy w formie konkursów, których celem jest wskazanie innych zastosowań dla nowo opracowanych rozwiązań. Zainteresowanie nowym produktem wśród klientów jest duże, co przekłada się także na znaczące zainteresowanie ogłoszonym konkursem. Parametry nowej technologii wytwarzania znacząco podnoszą atrakcyjność produktów firmy na rynku, budując tym samym jej przewagę konkurencyjną.

Obydwie analizowane firmy korzystały w swojej działalności z modelu innowacji otwartych, dośrodkowych. Charakter wprowadzanych zmian oraz złożoność technologiczna determinowały różne modele innowacji. Przypadek firmy A to model innowacji otwartych w ujęciu partycypacyjno-sugestywnym, polegających na swobodnym udziale stron zainteresowanych oraz moderowaniu pracy innowatorów (wskazanie ograniczeń płynących z rozmiarów t-shirtów). Przypadek firmy B to innowacje otwarte w ujęciu indywidualnym i reżyserowanym, z celowo dobraną grupą innowatorów.

Podsumowanie

W dobie zglobalizowanej, cyfrowej gospodarki, w której każdy uczestnik rynku ma praktycznie nieograniczony dostęp do zasobów wiedzy, budowanie potencjału rynkowe-

go przedsiębiorstwa wyłącznie na bazie własnych, wewnętrznych zasobów obarczone jest silnym ryzykiem. Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, znaczenia nabierają modele innowacji otwartych, dzięki którym możliwe jest lepsze dopasowanie oferty rynkowej do indywidualnych preferencji klientów. Wykorzystanie modeli otwartych innowacji w procesie tworzenia nowych idei, usług, produktów pozwala wzmocnić więzi z odbiorcami. Zaangażowanie ich w proces tworzenia, testowania i promocji nowych rozwiązań stanowi dla przedsiębiorstwa gwarancję, że dane rozwiązania są optymalnie dostosowane do potrzeb uczestników rynku, zaś odbiorcom daje poczucie docenienia i zainteresowania.

Reasumując, przedstawione w artykule przykłady firm wykazują, że korzystanie przez małe i średnie firmy z innowacji otwartych wydaje się być nieuniknione. Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły stosować różne koncepcje innowacji otwartych mogą mieć szansę na wzrost konkurencyjności na złożonych rynkach lokalnych o globalnych.

Bibliografia

- Bessant J., Tidd J. (2007), *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester.
- Blackler F. (1995), *Knowledge, Knowledge Work Organizations: An Overview and Interpretation*, "Organization Studies", Vol. 16.
- Chesbrough H. (2003), *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dibrell C., Davis P., Craig J. (2008), *Fuelling innovation through information technology in SMEs*, "Journal of Small Business Management", Vol. 46, No. 2.
- Howe J. (2008), *Crowdsourcing: why the Power of the Crowd is Driving in the Future of Business*, Three Rivers Press. New York.
- Jelonek D. (2013), *Open innovation as an opportunity for development of SMEs*, (w:) *Innovacionnoe Razvitie Ekonomiki: Predprinimatelstvo, Obrazovanie, Nauka, Sborniknaucnyhstatej*, GIUST BGU, Minck.
- Jędrych E., Szczepańczyk M. (2015), *Wykorzystanie koncepcji innowacji otwartych do finansowania i tworzenia innowacji społecznych*, (w:) Szczepańczyk M. (red.), *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Kozioł-Nadolna K. (2012), *Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku*, (w:) Mikoła B. i in., *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Laursen K., Salter A. (2004), *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?*, "Research Policy", No. 33.
- Low D., Chapman R. (2007), *Inter-relationships between innovation and market orientation of SMEs*, "Management Research News", Vol. 30, No. 12.

- Oslo Manual* (2005), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Eurostat, wyd. III.
- Phillips J. (2011), *Open Innovation Typology*, (w:) Sloane P. (red.), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Advice from Leading Experts*, Kogan Page Limited, London.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rojek D. (2014), *Otwarte innowacje jako model interaktywnego zarządzania innowacjami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria; Administracja i Zarządzanie, nr 101.
- Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „thumu” – podstawa sukcesu wspólnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 4, cz. 1.
- Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Tapscott D., Williams A.D. (2008), *Wikonomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie Profesjonalne, Warszawa.
- <http://www.crowdsourcing.org.pl/12-przykladow-wykorzystania-crowdsourcingu.html> [dostęp: 02.01.2016].

Growth of Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises Through Open Innovation

Summary

Contemporary enterprises have many opportunities to create and implement innovation. One of them is the opportunity to make use of knowledge being dormant in the enterprise's direct environment, outside the organisation. The ability to draw this knowledge becomes today one of the key capabilities to build competitive advantage and ties with the market. In their article, the authors described the cases of application of open innovation at enterprises of the SME sector.

The current situation enforces changes in the approach to innovation management at enterprises. The new paradigm of open innovation consists in commitment of external participants in innovative processes. The ability to draw knowledge from the enterprise's environment becomes today one of the key capabilities to build competitive advantage and strong ties with market players. An aim of considerations is to present the models of open innovation and the opportunities to use them in practice of enterprises from the SME sector.

Key words: open innovation, open innovation models, SME sector, crowdsourcing.

JEL codes: D83, O31, O32, O35

Artykuł nadesłany do redakcji w lipcu 2016 roku.

© All rights reserved

Afilacje:

dr hab. Elżbieta Jędrych
Akademia Finansów i Biznesu Vistula
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
ul. Stokłosa 3
02-787 Warszawa
tel.: 22 457 23 00
e-mail: e.jedrych@vistula.edu.pl

dr Maciej Szczepańczyk
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
ul. Piotrkowska 266
90-924 Łódź
tel.: 42 631 37 53
e-mail: maciej.szczepanczyk@p.lodz.pl