

## Otwarte innowacje jako nowy paradygmat w procesach innowacyjnych

### Wprowadzenie

W czasach prehistorycznych zdobywanie jedzenia nie było sprawą prostą. Trudność polegała na znalezieniu oraz zebraniu korzeni i jagód lub na czymś bardziej ryzykownym – polowaniu (najczęściej na mamuta). Surowe mięso nie jest apetyczne i lekkostrawne, więc pieczenie i gotowanie bardzo pomaga, lecz wymaga ognia, drewna, nie wspominając o garnkach i naczyniach. Jeśli jednostka musiałaby wykonać wszystkie te czynności samotnie, szybciej umarłaby z wyczerpania, nie mówiąc już o wygłodzeniu. Można oczywiście próbować pracować inensywniej, ale jedno jest pewne – każdy jest zależny od innych. Nie chodzi tutaj tylko o zwykłe dzielenie się pracą, ale o wspólną kreatywność, wspólne rozwiązywanie problemów, wykorzystując fakt, że różni ludzie mają różne umiejętności i doświadczenia, które mogą wnieść do grupy czy społeczności. Sprawą prostą jest myślenie o innowacyjności w kategoriach solowego aktu – samotny geniusz, ciężko pracujący na swym poddaszu. Powstaje stereotyp Archimedesza w wannie, na chwilę przed momentem inspiracji, po którym biegnie przez ulice, ogłaszając swoje słynne „Eureka”. Wyobrażenie to jest jednak dalekie od prawdy. W rzeczywistości każdy dobry pomysł opiera się na informacjach pozyskanych od różnych osób, które potrafią spojrzeć na dany problem z różnej perspektywy. Tworzenie i łączenie rozmaitych zestawów wiedzy nie jest w literaturze nauk ekonomicznych czymś zupełnie nowym. Już Peter Drucker w jednej ze swoich książek nazwał innowacje oparte na wiedzy „supergwiazdą” przedsiębiorczości i uważał, że ich najważniejszą cechą jest to, że niemal nigdy nie są wynikiem osiągnięć jednej dziedziny naukowej, ale kilku różnych dyscyplin, przy czym nie wszystkie z nich mają charakter ścisły lub techniczny<sup>1</sup>.

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie najnowszego paradygmatu w procesach innowacyjnych, jakim są otwarte innowacje (ang. *Open Innovation*), którego

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 124.

przewodnią ideą jest to, że nawet duża skala nakładów B+R<sup>2</sup> w zamkniętym systemie, jak pojedyncze organizacje, nie będzie wystarczająca przy kreowaniu innowacji w XXI w.

### Otwarte a zamknięte innowacje – analiza porównawcza

Technologia z dnia na dzień zmienia nasze rozumienie naturalnego świata. W najstarszym sektorze, jakim jest rolnictwo, przedsiębiorstwa uczą się wykorzystywać genetykę i genom do stworzenia roślin odpornych na szkodniki, suszę i choroby, przy jednoczesnej większej produkcji w przeliczeniu na hektary. W innym tradycyjnym sektorze, jakim jest handel, postęp w informatyce i komunikacji spowodował zbliżenie pomiędzy handlowcami i ich klientami oraz dostawcami, zapewniając większą różnorodność oferty przy mniejszych zapasach. Z drugiej strony jednak to najgorszy czas dla innowacyjnych organizacji. Wiele wiodących przedsiębiorstw ma problemy z odzyskaniem poniesionych nakładów na B+R. Słynne laboratoria, jak Bell Labs czy Xerox Palo Alto Research Center (PARC), nie są już siłą napędową swoich organizacji. Prowadzi to do pewnego paradoksalnego stwierdzenia, które odnosi się do niemalże wszystkich innowacyjnych organizacji w XXI w. – podczas gdy pomysły się mnożą (można powiedzieć, że w postępie geometrycznym), wewnętrzne badania przemysłowe stają się mniej efektywne. Podczas gdy pomysły i zewnętrzny kapitał występują w nadmiarze, organizacje borykają się ze znalezieniem i finansowaniem wewnętrznych możliwości rozwoju.

Jeszcze niedawno posiadanie wewnętrznych działów B+R było uważane za strategiczny zasób i postrzegane jako bariera wejścia na wiele rynków dla innych przedsiębiorstw. Uważano, że tylko duże organizacje z odpowiednimi zasobami i długoterminowym programem badań mogły konkurować, zwłaszcza na rynku globalnym. Należały do nich największe przedsiębiorstwa światowe: IBM, General Electric, AT&T, DuPont, Merck i wiele innych. Obecnie „światowi liderzy” odczuwają silną konkurencję ze strony nowych przedsiębiorstw, które w małym stopniu korzystają z wewnętrznych działów B+R (ewentualnie wcale ich nie posiadają), a wykazują dużą innowacyjność dzięki badaniom innych podmiotów rynkowych. Poprzez wykorzystanie obcych badań próbują one stać się liderem rynku. Należą do nich m.in.: Procter & Gamble, Cisco, Intel, Eli Lilly i wiele innych<sup>3</sup>.

Cała sytuacja komplikuje się w momencie, kiedy organizacja, która zainwestowała w długoterminowe badania, odkrywa, że ich wyniki, pomimo swojej genial-

<sup>2</sup> Badania i Rozwój (R&D – Research and Development).

<sup>3</sup> Zob. zestawienie przedsiębiorstw, które w największym stopniu wykorzystują daną koncepcję: [www.theopen100.wikispaces.com](http://www.theopen100.wikispaces.com).

ności, są bezużyteczne. Znamy przypadki, w których udało się wyjść z tych projektów, nie ponosząc straty (lub nie była ona duża albo nie osiągnięto pokaźnych zysków), i zająć się czymś bardziej obiecującym, po czym okazało się, że część porzuconych projektów stała się podstawą bardzo wartościowych przedsiębiorstw. Doskonale można to zauważyć na przykładzie PARC, gdzie liczne wartościowe odkrycia w dziedzinie sprzętu komputerowego i oprogramowania nie przyniosły korzyści w postaci zysków ani przedsiębiorstwu Xerox, ani jego akcjonariuszom<sup>4</sup>.

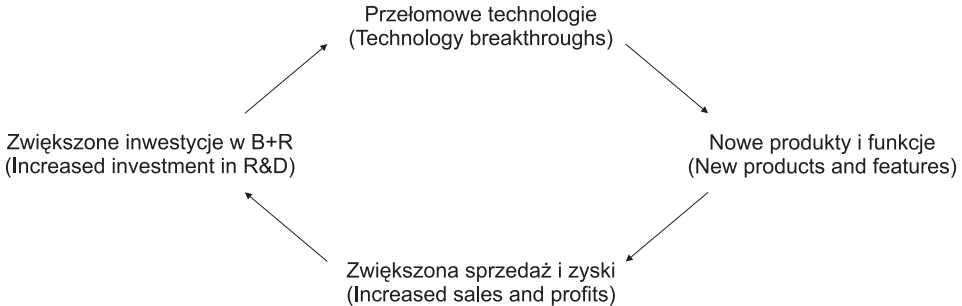
Te dylematy rozwoju innowacyjnego wymuszają zmianę paradygmatu z tzw. zamkniętych innowacji na otwarte innowacje. Stary paradygmat zakłada, że przedsiębiorstwa generują pomysły, rozwijają je, konstruują, wprowadzają na rynek, dystrybuują, finansują i zapewniają wsparcie na własną rękę. Ten paradygmat powoduje, że przedsiębiorstwa są silnie samowystarczalne i postępują zgodnie z hasłem: „Jeśli chcesz coś zrobić dobrze, zrób to sam”. Ten sposób myślenia opierał się na prostej logice, która pomimo tego, że nie została nigdzie spisana, była uważana za oczywisty sposób kreowania innowacji. Założenia tego paradygmatu są następujące<sup>5</sup>:

- powinno się zatrudnić najlepszych i najmądrzejszych ludzi, aby właśnie oni pracowali dla przedsiębiorstwa;
- aby wprowadzać nowe produkty i usługi na rynek, trzeba odkrywać i rozwijać je indywidualnie;
- jeśli przedsiębiorstwo odkryje coś samo, to jako pierwsze wprowadzi to na rynek;
- organizacja, która pierwsza wprowadzi innowacje na rynek, wygrywa;
- jeśli przedsiębiorstwo będzie przodować w wydatkach na B+R w danym sektorze, będzie miała najwięcej najlepszych pomysłów i będzie liderem rynku;
- organizacja powinna kontrolować swoją własność intelektualną, tak by konkurenci nie mogli odnieść z niej korzyści.

Efektom zamkniętych innowacji była swoista spirala postępowania (ryc. 1). Organizacje, inwestując w B+R, doprowadzają do wielu przełomowych odkryć, które pozwalają wprowadzać nowe produkty i usługi na rynek, przez co zwiększa się sprzedaż i poziom marż. Dzięki temu możliwe są reinwestycje w nowe B+R i nowe odkrycia. Z tego też powodu własność intelektualna będąca wynikiem tych badań i ich rozwoju jest silnie strzeżona i inni nie mogą czerpać z niej korzyści.

<sup>4</sup> D. Smith, R. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, then Ignored the First Personal Computer*, New York 1988.

<sup>5</sup> H. Chesbrough, *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston-Massachusetts 2003, s. XX.



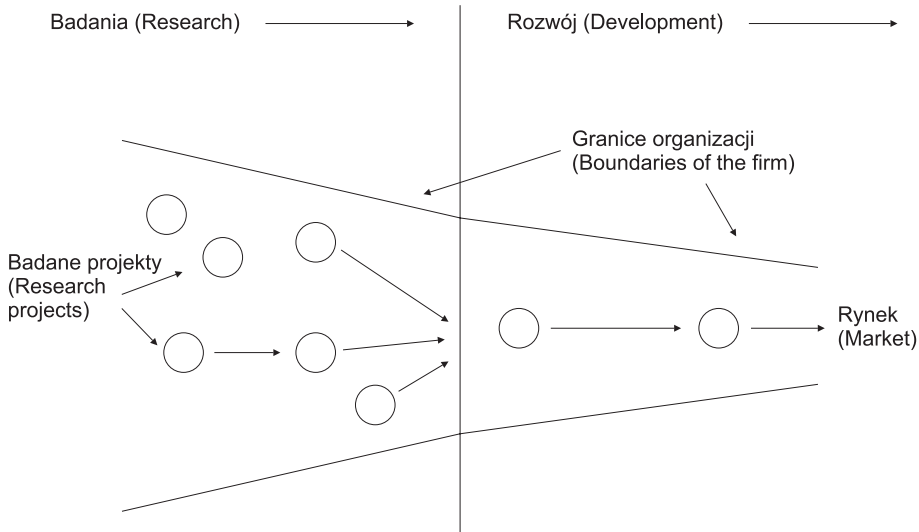
Ryc. 1. Spirala postępowania w paradygmacie zamkniętych innowacji

Źródło: H.W. Chesbrough, *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003, s. XXI.

W XX w. paradygmat ten funkcjonował dosyć dobrze. Znalazł zastosowanie zarówno w niemieckim przemyśle chemicznym, jak i amerykańskim przemyśle elektrycznym czy telekomunikacyjnym. Co więcej, to samo podejście zostało zastosowane w programie rządowym USA, którego końcowym efektem stała się bomba atomowa. Rycina 2 pokazuje, jak pomysły są filtrowane i poddawane kontroli podczas badań, a te, które zostaną zaakceptowane, są transferowane do fazy rozwoju i wprowadzane na rynek. Większość istniejących teorii na temat zarządzania innowacjami nadal bazuje na tej koncepcji. Należą do nich zarówno modele „pchane” (ang. *push*) i ciągnięte (ang. *pull*), jak i modele sprzężone<sup>6</sup>. Projekty, które przetrwały wewnętrzne filtrowanie, prawdopodobnie (wg tej koncepcji) mają większą szansę na sukces rynkowy.

W ostatnich latach XX w. kilka czynników wpłynęło jednak na to, że koncepcja zamkniętych innowacji się zdezaktualizowała. Pierwszym takim czynnikiem była rosnąca mobilność osób z dużym doświadczeniem. Kiedy pracownik z długim stażem zmieniał pracę, jego wiedza, zgromadzona w ciągu kilku lat, służyła nowemu pracodawcy. Dodatkowo zbiegło się to z innym czynnikiem, jakim jest zwiększająca się liczba osób z wykształceniem wyższym, szczególnie inżynierskim. Ta coraz większa grupa ludzi pozwoliła wiedzy „wylać się” poza tradycyjne granice przedsiębiorstwa (nazywane często silosami) i „wplłynąć” do organizacji różnych wielkości i na różnych rynkach. Innym czynnikiem była rosnąca ilość prywatnego kapitału przedsiębiorczego (ang. *venture capital*), który specjalizuje się w kreowaniu nowych przedsiębiorstw. Te z kolei komercjalizują zewnętrzne badania i konwertują je w wartościowe organizacje. Bardzo często zdarza się, że nowo powstałe przedsiębiorstwa stają się groźnymi konkurentami dla dużych korporacji.

<sup>6</sup> R. Rothwell, *Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990s*, „R&D Management” 22, 1992, nr 3, s. 221–239.



Ryc. 2. Paradigmat zamkniętych innowacji

Źródło: H.W. Chesbrough, *Open Innovation...*, s. XXII.

Kiedy wymienione czynniki zaczęły wpływać na proces innowacyjny, logika zamkniętych innowacji przestała być sposobem konkurowania. Jeśli jakaś przełomowa technologia nie została wykorzystana przez korporację, istniało prawdopodobieństwo, że naukowcy czy inżynierowie sami – w nowej, założonej przez siebie organizacji – udoskonalają ją i następnie wprowadzą innowację na rynek i skomercjalizują odkrycie. Oczywiście część tych przedsięwzięć kończy się porażką, jednak będą i takie, które odniosą sukces, a firmy nie będą konieczne reinwestować zysków w nowe badania, ale szukać w swym otoczeniu nowych technologii (nowych okazji) do skomercjalizowania.

W sytuacji, kiedy powyższe czynniki zaistniały, koncepcja zamkniętych innowacji zaczęła tracić na wartości. Jej miejsce zajęła nowa idea otwartych innowacji. Paradigmat ten zakłada, że przedsiębiorstwa mogą i powinny używać zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych pomysłów, a także zewnętrznych i wewnętrznych kanałów dyfuzji innowacji na rynek. Otwarte innowacje łączą rzeczony pomysły w jednolity system, jakim jest konkretny model biznesowy. Model ten przekształca wewnętrzny mechanizm na taki, który pomaga zarówno wydobyć wartość, jak i wprowadzić wewnętrzne pomysły na rynek poprzez zewnętrzne kanały dyfuzji, poza aktualnym biznesem przedsiębiorstwa, do generowania dodatkowej wartości. W paradygmacie tym pomysły nadal mogą pochodzić z wnętrza przedsiębiorstwa, ale część z nich może wydostać się poza tradycyjnie pojmowane granice organizacji – albo na etapie badań, albo na etapie rozwoju (zob. ryc. 3). Głównym narzędziem w tym „przecieku” jest nowo uruchomio-

na organizacja, często zasilana poprzez własną kadrę pracowniczą. Dodatkowo w paradygmacie otwartych innowacji granice przedsiębiorstwa nie są sztywno ustalone, a decydują o nich działania zarówno wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjne. Proces otwartych innowacji pomaga dodatkowo w likwidowaniu złych pomysłów oraz umożliwia regenerację tych, które wcześniej zostały pominięte, a które okazują się później wartościowymi projektami na nowych rynkach. Logika otwartych innowacji bazuje na bogactwie wiedzy, która jest potrzebna przy dostarczaniu wartości do przedsiębiorstwa, jednak wiedza ta nie może zostać zastrzeżona tylko dla wewnętrznych ścieżek na rynek. Podobnie wewnętrzne ścieżki na rynek nie mogą być ograniczone tylko do wykorzystania wewnętrznej wiedzy przedsiębiorstwa.

Myśli przewodnie nowego paradygmatu (otwartych innowacji) brzmią następująco<sup>7</sup>:

- nie wszyscy najmądrzejsi ludzie pracują dla organizacji; trzeba współpracować zarówno z ludźmi z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji;
- zewnętrzne B+R może stworzyć istotną wartość, wewnętrzne B+R jest potrzebne by wyłapać część tej wartości;
- nie trzeba inicjować badań, by czerpać z nich zysk;
- budowanie lepszych modeli biznesowych jest lepsze niż bycie na rynku jako pierwszy;
- jeśli organizacja zrobi najlepszy użytek z wewnętrznych, jak i zewnętrznych pomysłów, wygra;
- przedsiębiorstwo powinno czerpać korzyści z wykorzystania swojej własności intelektualnej przez innych i powinno kupować własność intelektualną innych, gdy tylko jest to korzystne dla własnego modelu biznesowego.

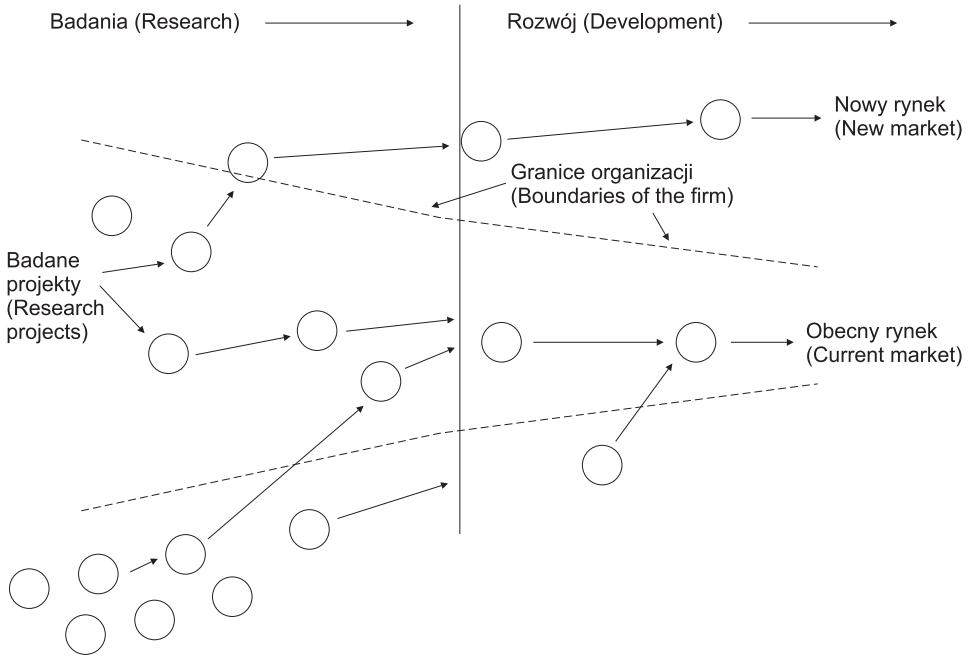
### **Modele otwartych innowacji i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach światowych**

Wraz z pojawieniem się koncepcji otwartych innowacji zaczęły powstawać modele biznesowe, które umożliwiają jej zastosowanie. Najpopularniejsze z nich znalazły swoje odzwierciedlenie w praktyce biznesowej. Do najbardziej znanych, opierających się na koncepcji otwartych innowacji, należą: model „orkiestry”, model „twórczego bazaru” (bazuje również na idei *crowdsourcingu* – „mądrości tłumu”), model *jam central*, model *MOD station*<sup>8</sup> oraz model *NASA infusion*<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> H. Chesbrough, *op. cit.*, s. XXVI.

<sup>8</sup> S. Nambisan, M. Sawhney, *The Global Brain: Your Roadmap for Innovating Smarter and Faster in a Networked World*, Philadelphia 2007, s. 83–174.

<sup>9</sup> N. Cheeks, *How NASA uses „Infusion Partnerships”, PDMA Visions, Product Development Management Association, Mount Laurel 2007, s. 9–12.*



Ryc. 3. Paradigmat otwartych innowacji

Źródło: H.W. Chesbrough, *Open Innovation...*, s. XXV.

Model „orkiestry” warto przeanalizować na przykładzie przedsiębiorstwa Boeing, które stworzyło wokół swojego projektu – samolot 787 Dreamliner – aktywną sieć globalną z dostawcami jako partnerami i inwestorami. W modelu tym partnerzy zachowują znaczną autonomię w wykonywaniu zadań specjalistycznych, podczas gdy Boeing zachowuje kompetencje w zakresie podejmowania decyzji i ostatecznej integracji projektu. Całość przyjmuje formę profesjonalnych muzyków w orkiestrze skupionej wokół dyrygenta. Warto podkreślić, że samolot ten został zaprojektowany stosunkowo szybko (pierwszy lot odbył 15 grudnia 2009 r.) i od razu zdobył ogromną popularność, co potwierdzają liczne zamówienia i opcje na zamówienie.

Model „kreatywnego bazaru” dotyczy podejścia, w którym główne przedsiębiorstwo kupuje innowacyjne pomysły, które integruje i rozwija. Tę koncepcję wykorzystują takie organizacje, jak: Procter & Gamble, Eli Lilly czy przedsiębiorstwo BMW ze swoim modelem BMW Virtual Innovation Agency<sup>10</sup>.

Trzeci rodzaj modelu otwartych innowacji to *jam central*, który polega na tworzeniu ogólnej wizji, a następnie na zaangażowaniu wielu podmiotów (gra-

<sup>10</sup> D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Warszawa 2008, s. 316–331.

czy), które ją realizują. Ten rodzaj podejścia, jest właściwy dla aliansów i konsorcjów, gdzie trudne wyzwania technologiczne lub rynkowe są realizowane przy współdziałaniu wielu różnych organizacji. Przykładem może być japoński projekt *The 5<sup>th</sup> Generation Computer*. Współpraca doprowadziła do wysiłku, w wyniku którego naukowcy ze wszystkich głównych przedsiębiorstw elektronicznych i informatycznych wytworzyli ponad 1000 patentów, które zostały następnie podzielone między graczy i wykorzystane w tradycyjny konkurencyjny sposób. Philips wykorzystuje podobny model za pośrednictwem swojego *InnoHub*<sup>11</sup>. Wybiera zespół z otoczenia i z pracowników wewnętrznych, który obejmuje technologię, marketing i inne elementy. Świadomie skupia ludzi o różnej specjalistycznej wiedzy w nadziei, że zwiększy to szanse na wypracowanie przełomowej innowacji.

Czwarty model, nazwany modelem *mod station*, opiera się na terminologii z przemysłu komputerów osobistych, który pozwala użytkownikom na wprowadzanie zmian do oprogramowania, gier i innych. Jest to typowe dla wielu projektów *open source*, takich jak OpenSPARC Sun Microsystems czy udostępnienie systemu operacyjnego Symbian przez Nokię dla społeczności programistów w celu stworzenia otwartej platformy dla rozwoju aplikacji do urządzeń mobilnych. Znalazły one zastosowanie w modelach używanych przez BBC czy LEGO oraz wiele innych organizacji starających się zmobilizować zewnętrzne wspólnoty i wzmocnić ich wysiłek badawczy, zachowując zdolność do wykorzystania nowych i rozwijanych przestrzeni<sup>12</sup>.

Ostatnim omawianym modelem jest podejście *NASA Infusion*, w którym główna agencja publiczna używa swojego Programu Innowacyjnego Partnerstwa (*Innovative Partnership Programme – IPP*) do współfinansowania i współrozwijania kluczowych technologii, jak robotyka. Model ten w istocie bazuje na współpracy pomiędzy naukowcami z NASA i ich partnerami. W modelu kładzie się nacisk na to, aby przeszukać sieć i znaleźć partnerów, takich jak inne przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe i inne instytucje, które nie zawsze potrafią rozpoznać, że mają do zaoferowania coś cennego<sup>13</sup>.

## Wykorzystanie Internetu w koncepcji otwartych innowacji

Informacja o tym, że Internet uprościł w naszym życiu wiele czynności, które przed jego pojawieniem były nie tylko bardzo kosztowne, ale i czasochłonne, nie wywołuje u nikogo wielkiego zdziwienia. Wraz z pojawieniem się Internetu, moż-

<sup>11</sup> Główne hasło InnoHub Philips brzmi: *W InnoHub Philips naszą wartością jest pomoc zarówno naszym klientom zewnętrznym, jak i wewnętrznym w celu przezwyciężenia przeszkód przekładania pomysłów na rzeczywiste biznesy*, [www.apptech.philips.com/innohub](http://www.apptech.philips.com/innohub).

<sup>12</sup> S. Nambisan, M. Sawhney, *op. cit.*, s. 157–174.

<sup>13</sup> [www.nasa.gov/offices/ipp/technology\\_infusion/index.html](http://www.nasa.gov/offices/ipp/technology_infusion/index.html).



na wskazać wiele czynności, na których wykonanie trzeba poświęcić mniej czasu oraz można wybrać dogodną do tego godzinę. W przypadku procesów innowacyjnych, a szczególnie omawianej tutaj koncepcji otwartych innowacji, wielkim problemem była komunikacja poszczególnych podmiotów biorących udział w całym przedsięwzięciu. Problem ten był tym dotkliwszy, im bardziej podmioty te działały w różnych strefach czasowych. Łatwo sobie wyobrazić kogoś, kto o 12 w południe w Polsce oczekuje na kontakt z kimś ze środkowej Kanady (np. Winnipeg), gdzie zegarki wskazują czwartą, a aktywność zainteresowanych osób jest jeszcze niewielka. Rozmowa telefoniczna byłaby nie tylko utrudniona, ale również bardzo męcząca (choć w tym przypadku dla jednej ze stron). Problem ten rozwiązał Internet, gdzie wszelkie wiadomości nie tylko docierają szybko, ale i mogą być odczytane o godzinie dogodnej dla odbiorcy.

Założeniem koncepcji otwartych innowacji jest umożliwienie zewnętrznej sieci partnerów uczestnictwa w procesie innowacyjnym, który to proces łączy w sobie zarówno wewnątrz, jak i otoczenie organizacji. Wyobraźmy sobie jednak, że w samej Polsce corocznie mury uczelni opuszcza kilka tysięcy absolwentów, w tym kilkaset kończy kierunki inżynierskie. Tylko część z nich znajdzie zatrudnienie (zwłaszcza zatrudnienie zgodne z kierunkiem ukończonych studiów). Tę ogromną rzeszę ludzi z ogromną wiedzą i ambicjami wykorzystuje właśnie koncepcja otwartych innowacji, a dokładniej przedsiębiorstwa stosujące tę koncepcję.

Jako przykład warto przytoczyć tutaj zaangażowanie członków-założycieli witryny InnoCentive<sup>14</sup>, która pierwotnie była koncepcją giganta farmaceutycznego Eli Lilly. InnoCentive to zasadniczo bazujący na sieci rynek, na którym mający problem mogą połączyć się z osobami je rozwiązującymi – aktualnie w bazie InnoCentive znajduje się około 90 000 osób zainteresowanych problemami, które mogliby rozwiązać. Model biznesowy jest bardzo prosty – przedsiębiorstwa takie jak Procter & Gamble, Boeing, DuPont umieszczają swoje problemy na stronie i jeśli ktoś je rozwiąże, otrzymuje honorarium. Wśród podmiotów rozwiązujących problemy są korporacje, uniwersyteccy pracownicy laboratoriów, samotni wynalazcy, a nawet emerytowani naukowcy i inżynierowie. Dyrektor naukowy w InnoCentive, Jill Panetta, stwierdził, że „ponad 30% problemów wklejonych na stronie zostało rozwiązanych, czyli 30% więcej, niż zostałyby rozwiązane przy użyciu tradycyjnego podejścia”<sup>15</sup>. Zupełnie inne zastosowanie ma witryna YourEncore, która pomaga organizacjom w znalezieniu i zatrudnieniu emerytowanych naukowców do jednorazowych zleceń<sup>16</sup>. Z kolei NineSigma jest internetowym rynkiem dla innowacji, łączącym poszukujących z rozwiązującymi w sposób podobny do

<sup>14</sup> [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com).

<sup>15</sup> J. Tidd, J. Bessant, *Managing Innovation. Integrating Technological Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., 4th edition, 2009.

<sup>16</sup> [www.yourencore.com](http://www.yourencore.com).

InnoCentive. Główne hasło witryny NineSigma brzmi: „NineSigma może przybliżyć nas do rozwiązań, które są zarówno oszczędne, jak i dają nam szybki dostęp do technologii oraz ułatwiają współpracę znacznie szybciej, niż można to sobie wyobrazić”<sup>17</sup>. Jeszcze inną witryną jest Yet2.com, gdzie organizacje szukają nowych technologii i rynków, angażując pomysły osób i podmiotów tam zarejestrowanych<sup>18</sup>.

Podobną inicjatywę podjęto w Polsce. Pomysł zbudowania Internetowej Platformy Otwartych Innowacji powstał w listopadzie 2008 r. Pomysł projektu Ecosystem.com<sup>19</sup> zgłoszono do dwóch konkursów: Targów „Democamp” oraz V Konkursu na Biznesplany. W pierwszym konkursie zdobył on najwyższe miejsce w głosowaniu publiczności, natomiast w drugim tytuł laureata z wyróżnieniem. M. Rabij napisał w „Newsweeku”, że „w sieci dobre idee rozchodzą się błyskawicznie i dla jednych to przekleństwo, dla innych, np. dla Ecosystem.com, błogosławieństwo. W dobie kryzysu biznes nie pulsuje wprawdzie inwestycjami, ale tym bardziej szybkie dotarcie do odpowiednich ludzi czy informacji może stworzyć przewagę konkurencyjną”<sup>20</sup>. Oficjalny start systemu nastąpił 8 sierpnia 2009 r. Trzej jego założyciele: Bartłomiej Rycharski, Łukasz Gajewski i Krzysztof Streflik przyjęli, że myślą przewodnią witryny jest: „Ecosystem pomoże Ci znaleźć partnerów dla Twojego projektu. To społeczność innowatorów i wynalazców zainteresowana angażowaniem się w projekty niosące pozytywne zmiany. Wyjdź z garażu i zaprezentuj swój pomysł albo pomóż realizować te, które już są w bazie”. Obecnie w fazie prototypowania jedynymi dostępnymi funkcjami są dodawanie nowych projektów i udział w już opublikowanych. Koncepcja Ecosystem.com obejmuje po fazie prototypowania wdrożenie tzw. wyzwań, które mają być odpowiedzią na konkretne problemy zgłaszane na portalu. Całość ma być połączeniem idei InnoCentive i Yet2.com. Obecnie (25 stycznia 2009), pod koniec okresu próbnego całej koncepcji Ecosystem.com, jego założyciele próbują, oprócz osób indywidualnych, zachęcić do wzięcia udziału takie instytucje, jak uczelnie wyższe czy prywatne przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Zamknięty model innowacji przestaje dobrze funkcjonować i ustępuje miejsca modelom otwartym. Dzieje się to w wielu branżach obejmujących komputery, kopiarki, dyski twarde, półprzewodniki, urządzenia półprzewodnikowe, urządze-

<sup>17</sup> [www.ninesigma.com](http://www.ninesigma.com).

<sup>18</sup> [www.yet2.com](http://www.yet2.com).

<sup>19</sup> [www.ecosystem.com](http://www.ecosystem.com).

<sup>20</sup> M. Rabij, *Co się stanie z Naszą Klasą*, „Newsweek” 2008, nr 49.

nia komunikacji, farmaceutyki czy biotechnologię. Oczywiście, można powiedzieć, że wszystkie te przykłady pochodzą z branż *high-tec*, ale nie można dać się zwieść, ponieważ cała koncepcja nie dotyczy tylko tej małej części gospodarki, jaką jest przemysł wysokiej technologii. Każda organizacja posiada technologię, za pomocą której przekształca zasoby na towary i usługi, które przedsiębiorstwo sprzedaje. I żadna organizacja nie może oczekiwać, że jej technologia pozostanie niezmienna przez długi okres. O wiele mądrzejszym podejściem wydaje się zrozumieć, że technologia ulega przekształceniom – czasem w nieprzewidywalny sposób – niż zakładać z góry, że pozostanie ona w niezmiennym stanie na dłuższy okres. Należy pamiętać o tym, co już dawno powiedział Peter Drucker<sup>21</sup>, a w XXI w. przypomniał Henry Chesbrough – organizacje, które nie wprowadzają zmian (innowacji), giną.

## Bibliografia

- Checks N., *How NASA uses „Infusion Partnerships”, PDMA Visions, Product Development Management Association*, Mount Laurel 2007.
- Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston-Massachusetts 2003.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
- Nambisan S., Sawhney M., *The Global Brain: Your Roadmap for Innovating Smarter and Faster in a Networked World*, Philadelphia 2007.
- Rabij M., *Co się stanie z Naszą Klasą*, „Newsweek” 2008, nr 49.
- Rothwell R., *Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990s*, „R&D Management” 22, 1992, nr 3.
- Smith D., Alexander R., *Fumbling the Future: How Xerox Invented, then Ignored the First Personal Computer*, New York 1988.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Warszawa 2008.
- Tidd J., Bessant J., *Managing Innovation. Integrating Technological Market and Organizational Change*, John Wiley & Sonn Ltd., 4th edition, 2009.

## Zasoby internetowe

- [www.apptech.philips.com/innohub](http://www.apptech.philips.com/innohub) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.ecoosystem.com](http://www.ecoosystem.com) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.nasa.gov/offices/ipp/technology\\_infusion/index.html](http://www.nasa.gov/offices/ipp/technology_infusion/index.html) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.ninesigma.com](http://www.ninesigma.com) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.theopen100.wikispaces.com/](http://www.theopen100.wikispaces.com/) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.yet2.com](http://www.yet2.com) (dostęp: 1 grudnia 2009).
- [www.yourencore.com](http://www.yourencore.com) (dostęp: 1 grudnia 2009).

---

<sup>21</sup> P.F. Drucker, *op. cit.*; zob. też H. Chesbrough, *op. cit.*, s. XXVI.

## Open Innovation as a new paradigm in innovation processes

### Summary

The article shows a new paradigm in innovation processes – the Open Innovation paradigm. At the beginning the author shows the principles of Open Innovation and compares it to the Closed Innovation paradigm. The main part of the article concerns reasons of this change and shows the Closed and Open Innovation path to the market. After that the author describes five models of Open Innovation and gives examples of their use in global companies. At the end the author shows the use of Internet in the Open Innovation paradigm and presents virtual Open Innovation platforms.