

**Marek KRANNICH**

**Marta MACEŁKO**

Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

Politechnika Śląska

## **Otwarte innowacje - ewolucja koncepcji. Szanse i bariery rozwojowe w perspektywie bliższej i dalszej**

### **Wprowadzenie**

Funkcjonowanie w sieciach współpracy, docenienie roli interesariuszy w działalności firmy oraz kreatywności przyczyniło się do tego, iż obecnie koncepcja otwartych innowacji jest postrzegana jako koncepcja optymalna dla rozwoju organizacji. Idea otwartej innowacji polega na praktykowaniu współpracy organizacji z podmiotami zewnętrznymi w stosunku do niej. Podmioty owe, będące w swej istocie zewnętrznymi źródłami informacji, dostarczającymi wiedzę i impulsy do działania - to uczestnicy wszystkich czterech sektorów: nauki, biznesu, władz publicznych oraz sektora czwartego, którym jest społeczeństwo obywatelskie. Wydaje się, iż oprócz zapewnienia technicznych i organizacyjnych możliwości praktykowania otwartych innowacji, kluczowym warunkiem jest zmiana myślenia - nastawionego odtań na współpracę z podmiotami, którzy są nie tylko odbiorcami, konkurentami ale partnerami dialogu [7].

### **1. Idea otwartych innowacji**

H. Chesbrough, w opisie modelu zarządzania rozwojem technologicznym otwierającego się na zewnętrzne źródła wiedzy i idei przedsiębiorstwa, jako pierwszy użył określenia otwartych innowacji [2]. Opisał on przechodzenie przedsiębiorstw z zamkniętego modelu innowacji do coraz bardziej otwierającego się na zewnętrzne źródła wiedzy i pomysłów, sposobu zarządzania technologiami w przedsiębiorstwie. Inna definicja otwartej innowacji charakteryzuje zjawisko poprzez cel, któremu ma służyć [5]. Otwarte innowacje powstały w celu odróżnienia tradycyjnych procesów wdrażania i rozwoju innowacji, realizowanych wewnątrz organizacji i przy wykorzystywaniu jedynie jej wewnętrznych zasobów - od nowego podejścia, wykorzystującego ideę pochodzącą z samej organizacji jak i z jej otoczenia zewnętrznego oraz nowego podejścia do komercjalizacji - wprowadzania nowych produktów/rozwiązań na rynek. Jeśli źródłem innowacji jest pracownik przedsiębiorstwa, a wdrożenie innowacyjnej idei pomysłu dokonuje się w tej samej organizacji, przepływ wiedzy zachodzi bez przekroczenia granic organizacji. P. Trott opisując istotę innowacji zamkniętych zwraca uwagę na wykorzystanie własnych pracowników wiedzy, w ograniczony sposób korzystając z zasobów wiedzy otoczenia. Model taki posiada szereg cech niekorzystnych, nie tylko z punktu widzenia wymiany wiedzy z otoczeniem, ale również dla samej organizacji [11]:

- mają miejsce ograniczone możliwości jego stosowania w przypadku technologii interdyscyplinarnych np. biochemii, inżynierii medycznej itp., gdzie wymagane jest angażowanie pracowników wiedzy z różnych dziedzin,

- występuje zagrożenie zamknięcia się organizacji na wiedzę dostępną w otoczeniu, a co za tym idzie utracenie kontroli nad konkurencyjnością technologiczną,
- ograniczona jest możliwość wykorzystania „otwartych technologii”, (dostępnych np. w ICT, rolnictwie, biotechnologii) udostępnianych nieodpłatnie.

Otwarte innowacje są zaprzeczeniem podstaw innowacji zamkniętych, w których procesy innowacyjne przeprowadzane są w organizacji. Zwolennicy innowacji zamkniętych nie dostrzegają konieczności „otwarcia” się na zewnątrz, gdyż są usatysfakcjonowani potencjałem własnych pracowników, a także nie ponoszą ryzyka wycieku wiedzy na zewnątrz. B. Mierzejewska [6] wykazała różnicę między otwartym i zamkniętym procesem innowacyjnym, jako główny wyróżnik uznając granice firmy; w modelu otwartych innowacji różnorodne działania są przeprowadzane wewnątrz organizacji, poza jej granicami, lub na granicy między firmą a otoczeniem.

Najważniejszymi przesłankami wyboru przez organizację drogi innowacji zamkniętych są [2, 8]:

- zdobycie i zatrzymanie w przedsiębiorstwie osób najbardziej utalentowanych,
- pierwszeństwo we wprowadzaniu na rynek nowych pomysłów, dzięki tworzeniu ich wewnątrz firmy,
- wyścig z innymi we wprowadzaniu nowych pomysłów,
- ponoszenie dużych nakładów finansowych na działające w firmie działy B+R,
- możliwość utrzymania kontroli nad kwestiami zagadnień własności intelektualnej oraz utrzymanie barier dla ewentualnego zdobycia jej przez konkurentów,
- kontrolowanie przez firmę własności intelektualnej, aby nie mogła jej wykorzystać konkurencja.

Powyższa charakterystyka wskazuje na istnienie obaw przedsiębiorców przed wrogimi działaniami konkurencji, a funkcjonowanie organizacji jest postrzegane jako samotna walka: o klienta, o bycie pierwszym w wyścigu, o bycie lepszym. Okazało się, że obecnie takie podejście już się nie sprawdza. W dzisiejszych realiach zmianę myślenia o procesach innowacyjności wymogły przede wszystkim [7 s. 13-14 ; 2]:

- duża mobilność pracowników, co powoduje przepływ wiedzy (know - how) między firmami,
- wzrost udziału w społeczeństwach osób wykształconych - wykształcenie przestało być dostępne jedynie dla wąskich grup społecznych,
- wzrost liczby firm stawiających na innowacyjność,
- wzrost wymagań konsumentów, skracające się cykle życia produktów,
- wzrost aktywności biznesowej naukowców - tendencja do wykorzystywania przez nich wyników badań (start-upy).

Warunki brzegowe powstawania otwartych innowacji są zharmonizowane z następującymi założeniami [2]:

- są one możliwością zdobycia wiedzy, umiejętności i kreatywności osób które, z różnych względów, nigdy nie staną się źródłami wewnętrznymi - pracownikami organizacji,
- zewnętrzne prace badawczo-rozwojowe dostarczają wysoką wartość,
- sukcesy we wdrażaniu i rozwoju innowacji nie wymagają przeprowadzania procesów innowacyjnych na wszystkich etapach - organizacja nie musi sama zapoczątkowywać badań, może uczestniczyć w fazie urzeczywistniania pomysłów w życie,
- sukces rynkowy nie musi koniecznie wiązać się z wyprzedzeniem rywali, lecz raczej z wypracowaniem efektywnego modelu biznesowego,



- współpraca w sieci nie oznacza rezygnacji z kapitału intelektualnego pracowników - wręcz przeciwnie, pracownicy oraz partnerzy zewnętrzni nawzajem wzmacniają swoje potencjały jako uczestnicy procesów innowacyjnych.

Wszystko to powoduje, że obecnie niemożliwe staje się funkcjonowanie organizacji poza sieciami współpracy. Nie sposób nie wspomnieć także o tym, że postęp technologiczny, walka o zdobycie czy utrzymanie klientów wymaga ponoszenia znacznych nakładów. Niejednokrotnie okazać się może, że gdyby organizacja działała samodzielnie, nie byłaby w stanie im sprostać.

Istotą otwartych innowacji jest traktowanie źródeł zewnętrznych jako najważniejszych, nie pomocniczych, sposobów na sukces rynkowy. Jednocześnie, takie „umocowanie” w sieci relacji z różnorodnymi podmiotami na zewnątrz organizacji, pomaga też w lepszej weryfikacji pomysłów, które nie zostaną zaakceptowane, czyli umożliwia zmniejszenie ponoszenia kosztów na realizację pomysłów chybionych. Ważną kwestią jest fakt, że otwarcie się na zewnątrz podczas realizowania procesów wdrażania i rozwoju innowacji może następować na różnych etapach tych procesów, na przykład:

- poszukiwanie koncepcji i sposobów na zdobycie klientów może przebiegać wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- etap procesu innowacyjnego - rozwój produktu - może przebiegać poza organizacją,
- w organizacji przebiega etap realizacji pomysłu pochodzącego ze źródeł zewnętrznych.

Tradycyjny model innowacji bazuje na poszukiwaniu i znalezieniu nowatorskiego rozwiązania w obszarach badań i rozwoju, marketingu lub w procesie wytwórczym i związanej z nim technologii. Istnieje jednak coraz więcej źródeł innowacji zespolonych z postrzeganiem wartości dla klienta w obszarach nietechnologicznych [3]. Innowacyjność o charakterze nietechnologicznym ma bardzo duże znaczenie dla dojrzałych, dynamicznych gospodarek. W raporcie charakteryzującym regionalne strategie innowacji we Francji, jednym z wyróżnianych kierunków perspektywicznej aktywności jest priorytetowe traktowanie innowacji nietechnologicznych.

Pomimo zalet stosowania koncepcji otwartych innowacji, w literaturze można spotkać zastrzeżenie, iż niektóre podmioty powinny zostać wyłączone ze stosowania takiej drogi. Tytułem przykładu można wymienić przemysły cechujące się silną technologią wewnętrzną albo małą mobilnością pracowników [7]. H. Chesbrough podaje także przykłady przemysłów, w których szerokie otwarcie się na nową koncepcję nie oznacza rezygnacji z praktyki innowacji zamkniętych - tak dzieje się na przykład w komunikacji, bankowości, biotechnologii [2].

Podobnie twierdził P. Hobcraft, który zaproponował model łączenia w organizacji podejścia zamkniętych innowacji z innowacjami otwartymi. Zauważył on, iż stosowanie koncepcji otwartych innowacji jest sprzężone z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji, co więcej, stymuluje go. P. Hobcraft zaproponował tzw. rozproszony model innowacyjności („distributed innovation model”), koncentrujący na przepływach wiedzy wewnątrz organizacji, przy jej jednoczesnym otwarciu na zewnętrzne źródła wiedzy. Dla funkcjonowania takiego modelu konieczne jest włączenie w procesy innowacyjne szerokich grup pracowników, także z tych działów, które tradycyjnie były z takich procesów wyłączone. Model rozproszonej innowacji zakłada demokratyzację władzy (stosunków) w organizacji oraz partnerskie stosunki z interesariuszami zewnętrznymi, co pozwala również na możliwości szybszego reagowania na zmiany w turbulentnym otoczeniu [15].

E. Wojnicka sformułowała krótkie charakterystyki modelu rozproszonych innowacji, adekwatnego dla rzeczywistości XXI wieku [13]:

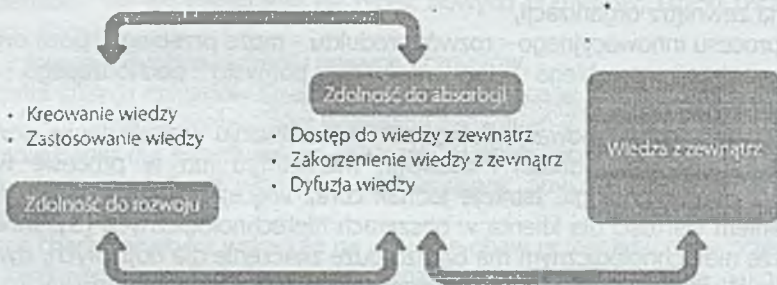
- opiera się na otwartych innowacjach,



- opiera się na zaufaniu, kształtuje poprzez zachowania partnerów oraz budowanie i wzmacnianie relacji między uczestnikami procesów innowacyjnych,
- opiera się na odwadze dopuszczenia do udziału w procesach wymiany idei szerokim grupom podmiotów,
- opiera się na bardziej rozproszonej strukturze przywództwa, bazującego na autorytecie przywódcy jako indywidualności.

E. Wojnicka zauważyła także, iż model rozproszonej innowacji ma służyć kreowaniu większej wartości przez organizację. Niezależnie jednak od osiągnięcia tego celu, kluczową korzyścią staje się wypraktykowanie myślenia i działania wspólnego, w ramach sieci współpracy.

Model otwartej innowacji, przedstawiony przez P. Hobcrafta [4], wskazuje trzy podstawowe obszary: szeroką współpracę organizacji z interesariuszami zewnętrznymi, działania związane z integrowaniem wiedzy pochodzącej z zewnątrz oraz tworzonej wewnątrz organizacji, różnorodność sposobów wprowadzania innowacji na rynek/wdrażania nowych rozwiązań. Model powyższy interesująco przekształciła E. Wojnicka.



Rys.1. Model otwartych innowacji według Hobcrafta

Źródło: [4, za: 14]

P. Hobcraft [4] zaproponował warunki konieczne dla tego, by organizacja przy wykorzystywaniu koncepcji otwartych innowacji, mogła tworzyć nową wartość. Są nimi tzw. zdolności absorpcyjne: zdolność tworzenia sieci, zdolność zakotwiczenia oraz zdolność rozpraszania.

B. Sieniewska, omawiając koncepcję otwartych innowacji akcentuje, że nie polega ona tylko na korzystaniu z wiedzy i osiągnięć innych podmiotów, ale również na dzieleniu się organizacją takimi wartościami z innymi [9]. Takim przepływom służy wykorzystywanie: patentów, licencji na wynalazki, tworzenie konsorcjów, zakładanie spółek spin-off, zakup firm technologicznych, prawo wykupu w uczelnianych spin-offach, prawo wykupu w funduszach kapitału ryzyka, joint ventures, corporate venturing, aliance strategiczne z uczelniami, przejęcia pracowników, przejęcia firm, franchising, inwestowanie w zakup gotowych technologii z maszynami i urządzeniami. B. Sieniewska podkreśla także szereg korzyści, które przedsiębiorstwo zyskuje dzięki realizowaniu koncepcji open innovation. Następuje zmiana jego modelu biznesowego, co jest konsekwencją wprowadzenia nowych technologii, racjonalizacji procesów produkcyjnych, rozszerzenie oferty o nowe produkty lub usprawnienie produktów wchodzących w skład dotychczasowego asortymentu, obniżenie kosztów, poprawa jakości, dostarczanie nowych użyteczności dla klienta. Ważką korzyścią jest również otwarcie się organizacji na otoczenie, dostrzeżenie, że źródłami pomysłów mogą być nie tylko wyspecjalizowane podmioty, lecz również na przykład klienci. W ten sposób bezpośrednio wpływa to na wzrost kreatywności zarówno samej



organizacji, jak również w sieci współpracy, w której ta organizacja funkcjonuje. B. Sieniewska nie wspomina o kluczowej, według Autorów artykułu, korzyści jaką jest wzrost zaufania, zarówno w stosunkach między pracownikami danej organizacji, jak i w relacjach z podmiotami zewnętrznymi. Otwarte innowacje bazują na zaufaniu w: umiejętności, oryginalność i przydatność koncepcji innych, samodzielność wyboru najlepszej opcji, zaufaniu w postępowanie etyczne (brak obaw o kradzież pomysłów, co jest jednym z głównych argumentów zwolenników koncepcji innowacji zamkniętych).

M. Szarucki [10] uważa, że przyjęcie rozwiązań oferowanych przez model otwartych innowacji jest szczególnie korzystne dla małych i średnich przedsiębiorstw, nie dysponujących dużymi zasobami finansowymi oraz rozbudowaną bazą B+R. M. Szarucki opracował także, na podstawie V. Van de Vrande, J. P.J. de Jong, W. Vanhaverbeke oraz M. De Rochemont przykłady czynników w odniesieniu do danego obszaru rzeczywistości organizacji, które są barierą utrudniającą stosowanie w przedsiębiorstwach rozwiązań związanych z otwartymi innowacjami. Są nimi [12]:

- w obszarze administracji - utrudnienia wynikające z biurokracji, obciążeniami administracyjnymi, sprzecznością przepisów,
- w obszarze finansów - trudności związane z pozyskiwaniem koniecznych zasobów finansowych,
- w obszarze wiedzy - deficyty wiedzy technologicznej, prawnej lub administracyjnej, trudności z pozyskiwaniem kompetentnych pracowników
- w obszarze marketingu - trudności wynikające z niepełnej wiedzy o rynku, niewłaściwego zarządzania relacjami z klientami, nie w pełni efektywną strategią marketingową,
- w obszarze kultury organizacyjnej - trudności związane z koniecznością równoważenia wyzwań związanych z procesami innowacyjnymi, z wyzwaniem codzienności, trudności w procesach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ewentualne nieporozumienia z partnerami, trudności wynikające z dążeń do optymalnej organizacji procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie,
- w obszarze zasobów - trudności wynikające z konieczności poniesienia kosztów finansowych oraz czasowych procesów innowacyjnych,
- w obszarze prawa do własności intelektualnej - trudności wynikające z wymogów prawa własności do opracowanych innowacji, praw użytkowych w aspekcie współpracy z kilkoma podmiotami,
- w obszarze jakości partnerów - trudności związane z ryzykiem niespełnienia przez partnera oczekiwań pokładanych w nim, również nieetycznego zachowania,
- w obszarze adaptacji - trudności związane z wyzwaniami dostosowania się do turbulentnego otoczenia, ryzyko niewłaściwego zrozumienia potrzeb klientów,
- w obszarze popytu - trudności związane z niszowymi potrzebami klientów, koniecznością dostosowania się do specyficznych, trudnych do spełnienia wymogów konsumentów,
- w obszarze kompetencji pracowników - trudności związane z deficytem wiedzy, kompetencji i elastyczności pracowników,
- w obszarze zaangażowania - trudności wynikające z postawy pracowników, ich braku zaangażowania oraz ich oporu wobec zmian,
- w obszarze zarządzania pomysłami - trudności związane ze złą organizacją: nadmiar i marnotrawienie pomysłów pracowników, brak koniecznego wsparcia ze strony kierownictwa.



## 2. Popytowe podejście do innowacji - koncepcja user - driven innovation

Szczególnym modelem otwartych innowacji jest model nazwany popytowym podejściem do innowacji - user - driven innovation. Dotychczas podstawową koncepcją było, powstałe w latach 50-tych ubiegłego wieku, tzw. podażowe podejście do innowacji - liniowy proces, w którym sektor nauki grał rolę fundamentalną. Zapewniało ono utrzymywanie przez organizację kontroli nad wszystkimi etapami procesów innowacyjnych. Innowacje powstawały wewnątrz organizacji lub instytucji naukowych, w działach B+R. Turbulentne otoczenie, dostrzeżenie możliwości skorzystania z wiedzy wielu podmiotów równocześnie, niekoniecznie związanych z danym przedsiębiorstwem lub naukowych - spowodowały, że dzisiaj można mówić o nieliniowych modelach wdrażania i rozwoju innowacji; pełnoprawnym i wartościowym partnerem biznesu i nauki okazał się klient. W raporcie PARP, poświęconym koncepcji popytowego podejścia do innowacji [7] zmianę podejścia do procesów innowacyjnych uzasadniono dwiema podstawowymi przesłankami - zjawiskiem globalizacji oraz rozwojem nowoczesnych technologii informacyjnych; które wręcz „wymusiły” na przedsiębiorcach włączenie klientów w procesy innowacyjne. Pierwszy z czynników globalizacja, oznacza wzrost znaczenia krajów rozwijających się, potrafiących obecnie konkurować w zakresie innowacyjnych rozwiązań z krajami dotąd uznawanymi za bardziej zaawansowane; globalizacja wymusiła także zmianę modelu biznesowego przedsiębiorstw oraz dzięki Internetowi, ułatwiła przedsiębiorstwom dostęp do dużej liczby wykwalifikowanych pracowników. Zmiana modelu biznesowego polega na tym, że korporacje międzynarodowe posiadają ośrodki badawczo - rozwojowe, rozproszone w wielu miejscach - co w sposób naturalny sprzyja otwartym innowacjom. Intensywny rozwój technologii informatycznych natomiast umożliwia klientom dokonywanie wyborów zakupowych spośród właściwie nieograniczonej liczby produktów dostępnych na globalnym rynku. Powoduje to, że dzisiaj wymagania rynku, cechy klientów różnią się znacznie od tego, jakie były w przeszłości. Najważniejszą różnicą jest pojawienie się wymagającego, świadomego, tzw. „smart” klienta. Jego potrzeby nie dotyczą jedynie kwestii użyteczności samego produktu, ale również wartości dodatkowych kreowanych w obrębie produktu, na przykład ekologii, zasad sprawiedliwego handlu, podejścia do pracowników.

Popytowe podejście do innowacji bazuje na systematycznym, świadomym wykorzystywaniu wiedzy użytkowników w procesach mających na celu powstawanie i rozwój innowacji; przy czym angażowanie klientów polega na prawdziwym, nie pozorowanym zrozumieniu i uznaniu za ważne, potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa ponownie zrozumiały, że aby się rozwijać, muszą dostarczać rynkowi nową wartość. Koncepcja popytowego podejścia do innowacji przewiduje dwa sposoby uczestnictwa partnerów, jakimi są klienci, w procesach innowacyjnych. Są to [1]:

- UDI – Głos Konsumenta, polegający na dotarciu do i identyfikacji nieuświadomionych dotąd potrzeb klientów oraz wykorzystywanie owoców ich kreatywnego myślenia dla udoskonalania już dostępnej na rynku oferty,
- UDI – Przewodnictwo Konsumenta, polegające na poszukiwaniu, identyfikacji oraz rozwoju innowacyjnych rozwiązań, które powstały, a nie tylko zostały udoskonalone, wspólnie z klientami.

Kompleksowa koncepcja user - driven innovation jest ujęciem interdyscyplinarnym, wykorzystującym różnorodne metody, techniki, zasoby wiedzy z różnych dziedzin, wśród nich psychologii, antropologii, etnografii, socjologii - by prawdziwie i w pełni budować



obraz potrzeb klientów. Model omawianej koncepcji, w ujęciu procesowym, można przedstawić w postaci schematu sześciu kroków [1]:

- Krok 1 polegający na obserwacjach klientów; co pozwala na odróżnienie potrzeb rozpoznanych od dotychczas ukrytych; przy wykorzystaniu: analiz przeżyć klientów, wywiadów pogłębionych, grup fokusowych, analiz społecznoekonomicznych aspektów podejmowania decyzji przez klientów jak np. poziom i warunki życia, trendy kulturowe, czy styl życia;
- Krok 2 polegający na projektowaniu rozwiązań i kreowaniu nowych pomysłów; pozwala to na optymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego i pozytywnego nastawienia członków organizacji, przy równoczesnym zaangażowaniu w prace zespołu projektowego potencjalnych klientów;
- Krok 3 polegający na zidentyfikowaniu zdolności oraz możliwości technologicznych; poprzez analizę potencjału technologicznego i możliwości produkcyjnych oraz wstępny szacunek kosztów projektowanych nowych rozwiązań;
- Krok 4 polegający na oszacowaniu możliwości rynkowych poprzez analizy: chłonności rynku, kosztów pozyskania informacji, kosztów wdrożenia produktu oraz kosztów marketingowych - w zestawieniu z analizą rynkową popytu;
- Krok 5 polegający na zaprojektowaniu strategii innowacji poprzez weryfikacje nowych rozwiązań oraz harmonizację działań związanych z innowacyjnym produktem z całością strategii organizacji;
- Krok 6 polegający na wdrażaniu nowych rozwiązań poprzez komercjalizację produktu, monitorowanie reakcji rynku: fluktuacji popytu oraz oceny użyteczności rozwiązania, a także praktykę systematycznego wyciągania wniosków.

## Zakończenie

Koncepcja otwartej innowacji jest stosunkowo nowa. Korzyści z przyjęcia tego podejścia do rozwoju i wdrażania innowacji, a także wymagania otoczenia powodują, iż można już dziś wnioskować, że nie jest ona chwilowa modą. Wręcz przeciwnie, wydaje się, iż stanie się ona praktyką coraz bardziej upowszechnianą, czemu sprzyja również ciągle rozwijający się nowoczesny narzędzi komunikacji.

W podsumowaniu warto przytoczyć najważniejsze argumenty przemawiające za wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwa modelu innowacji otwartej:

- umożliwiają organizacjom szerszy dostęp do kapitału intelektualnego i kreatywnego interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, zwłaszcza MSP,
- stwarzają organizacjom lepsze warunki w dopasowaniu oferty i zachowań rynkowych do potrzeb klientów,
- wpływają na rozwój lokalny i regionalny poprzez oddziaływanie na rozwój sieci współpracy między organizacjami,
- wywierają wpływ na wzrost zaufania zarówno w samej organizacji, jak i w sieci współpracy,
- umożliwiają organizacjom szybsze reagowanie na wyzwania turbulentnego otoczenia.

## Literatura

1. CASE-Doradcy Sp. z o.o., Ekspertyza: *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, (User-Driven Innovation), 2008.
2. Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.

3. Davenport T. H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis Wiley, Erlangen 2006.
4. Hobcraft P., *Moving, Towards a Distributed Innovation Model*, 2011, <http://www.business-strategyinnovation.com>.
5. Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii-słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.
6. Mierzejewska B., *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, E-mentor, Nr 2(24) / 2008.
7. PARP, *Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji?*, 2012.
8. Santarek K. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.
9. Sieniewska B., *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo - rozwojowej*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/132\\_Sieniewska\\_B.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/132_Sieniewska_B.pdf)
10. Szarucki M., *Czynniki hamujące wykorzystanie innowacji otwartych w działalności MSP*, [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=255%3Aczynniki-hamujce-wykorzystanie-innowacji-otwartych-w-dzialalnoscimsp-&catid=39%3Aartykuly-&Itemid=108&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=255%3Aczynniki-hamujce-wykorzystanie-innowacji-otwartych-w-dzialalnoscimsp-&catid=39%3Aartykuly-&Itemid=108&lang=pl)
11. Trott P., *Innovation Management and New Product Development*, 4th Edition, Prentice Hall 2008.
12. Van de Vrande V., de Jong J. P., Vanhaverbeke W., De Rochemont M., *Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges*, „Technovation”, nr 29, 2009.
13. Wojnicka E., *Nowe trendy i kierunki wspierania rozwoju innowacyjności*, [www.cebbis.eu](http://www.cebbis.eu)
14. Wojnicka E., *Popytowe podejście do innowacji – charakterystyka koncepcji*, prezentacja wygłoszona na spotkaniu Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw, marzec 2011 r.
15. Wojnicka E., *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk 2004.

## Streszczenie

*W artykule scharakteryzowano zjawisko otwartej innowacji, jako koncepcji odmiennej od innowacji zamkniętej. Istotą otwartej innowacji jest korzystanie z zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł wiedzy oraz generowanie nowatorskich pomysłów. Granice organizacji nie są barierą dla przepływów wiedzy, zaangażowania i zaufania. Szczególnym rodzajem innowacji otwartej jest koncepcja popytowego podejścia do innowacji, zakładająca konieczność partnerskiej współpracy z odbiorcami rozwiązań innowacyjnych – tj. z klientami.*

## Open innovation - the evolution of the concept. Opportunities and barriers to development in the short and long term

### Summary

Open innovation - the evolution of the concept. The long -term and short-term opportunities and barriers. The article describes the phenomenon of open innovation as a concept distinct from closed innovation. The essence of open innovation is using the external and internal sources of knowledge and new ideas. The flows of knowledge, commitment and trust are not limited by the organization's boundaries. A special type of open innovation is the user - driven innovation idea, in which the most important is partnership with the customers.