

Danuta LANGER  
Politechnika Śląska w Gliwicach  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Ekonomii i Informatyki

## KONCEPCJA OTWARTYCH INNOWACJI – NOWY PARADYGMAT W TEORII INNOWACJI

**Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie nowego paradygmatu w teorii innowacji, przegląd podstawowych modeli identyfikowanych w jego ramach oraz przedstawienie wyników badań w obszarze koncepcji opartej na współpracy – „do wewnątrz” i „na zewnątrz”. Artykuł w pierwszej części prezentuje wyniki badań literaturowych, dotyczące idei otwartych innowacji, podstawowych modeli „otwarcia” procesów innowacyjnych oraz korzyści, jakie niesie każde z diskutowanych rozwiązań. W zasadniczej części opracowania skoncentrowano się na wynikach badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw, aktywnie współpracujących w obszarze działalności innowacyjnej z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi.

## THE CONCEPT OF OPEN INNOVATION – A NEW PARADIGM IN THE THEORY OF INNOVATION

**Summary.** The purpose of this article is to bring closer a new paradigm in the theory of innovation, to review the basic models identified in its framework and to present the results of research in the area of – *inside-out and outside-in* – cooperation – based concept. In its first part, the article presents the results of literature review concerning the idea of open innovation, basic models of “opening” the innovation processes as well as the benefits of each of the solutions to be discussed. The main part of the elaboration focuses on the results of the research conducted among Polish enterprises that actively cooperate on the innovative activity with other enterprises or non-profit institutions.

## 1. Wprowadzenie

Innowacje – wpisane w strategię lizbońską – stanowią zasadniczy element gospodarki opartej na wiedzy, stąd też coraz częściej stają się przedmiotem współpracy nawiązywanej pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotami z jego otoczenia. Obserwowane w praktyce rynkowej różnorodne formy aktywnego angażowania się przedsiębiorstw we wspólne projekty innowacyjne zyskały miano otwartych innowacji. Zjawisko to, pierwotnie właściwe branży *high-tech*, ewaluowało w szeroko omawiane i wdrażane praktyki innowacyjne również w innych dziedzinach działalności przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie nowego paradygmatu w teorii innowacji, przegląd podstawowych modeli identyfikowanych w jego ramach oraz przedstawienie wyników badań w obszarze koncepcji opartej na współpracy – „do wewnątrz” i „na zewnątrz”.

## 2. Paradygmat otwartych innowacji

W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazuje się na zmianę paradygmatu innowacji, z myśli ograniczonej do wykorzystania wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa (**innowacje zamknięte**) do koncepcji opartej na wymianie wiedzy i nowych rozwiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (**innowacje otwarte**). Przyczyn powstania i rozwoju idei tych ostatnich upatruje się w: globalizacji, postępie technologicznym, nowych formach organizacji i kooperacji przedsiębiorstw, skróceniu cyklu życia innowacji oraz produktów i technologii. Nie bez znaczenia pozostają także wysokie koszty działalności badawczo-rozwojowej, rozproszenie zasobów wiedzy czy konieczność łączenia różnych technologii w celu podjęcia zamierzonych przedsięwzięć<sup>1</sup>.

Koncepcja otwartych innowacji, definiowana jako „celowe wykorzystanie przepływów (przyływu i odpływu) wiedzy dla przyspieszenia innowacji wewnętrznych i rozszerzania rynku dla zewnętrznego ich wykorzystania”<sup>2</sup>, nieustannie zyskuje na znaczeniu zarówno na płaszczyźnie dociekań teoretycznych, jak i praktycznych. Otwarte innowacje oparte na badaniu zróżnicowanych strumieni można rozpatrywać z dziewięciu różnych perspektyw<sup>3</sup>. Podjęte w ramach niniejszej publikacji rozważania ograniczone zostały do procesowego ujęcia zagadnienia.

---

<sup>1</sup> Kozarkiewicz A.: Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji. „Przeгляд Organizacji”, nr 5, 2010, s. 20-21.

<sup>2</sup> Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H.: The future of open innovation [www.alexandria.unisg.ch/publications/62764].

<sup>3</sup> Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H.: The future...

Przeprowadzone na próbie 124 firm badania pozwoliły na zidentyfikowanie trzech modeli „otwarcia” procesów innowacyjnych<sup>4</sup>:

- **proces przepływu innowacji z otoczenia do przedsiębiorstwa – „do wewnątrz”** – przedsiębiorstwo wzbogaca swój potencjał w procesie absorpcji wiedzy z otoczenia (monitorowania otoczenia), pozyskiwania wiedzy od innych podmiotów w drodze uzyskanych odpłatnie licencji, patentów, przejęcia innego przedsiębiorstwa bądź jego zorganizowanej części, jak również wykorzystania wiedzy nieodpłatnie pozyskanej od dostawców bądź klientów przedsiębiorstwa;
- **proces przepływu innowacji z przedsiębiorstwa do otoczenia – „na zewnątrz”** – przedsiębiorstwo dostarcza innym podmiotom zlokalizowanym na różnych rynkach, wytworzone w ramach własnych struktur, nowe rozwiązania technologiczne, prototypy czy np. receptury na skutek przeniesienia prawa własności, udzielenia licencji, patentów czy *know-how*; proces ten właściwy jest również tworzeniu nowych podmiotów, które – w całości lub części – są przez dane przedsiębiorstwo finansowane;
- **proces łączący oba powyższe modele – „do wewnątrz” i „na zewnątrz”** – przepływ innowacji odbywa się poprzez współpracę przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowych lub aliansów strategicznych.

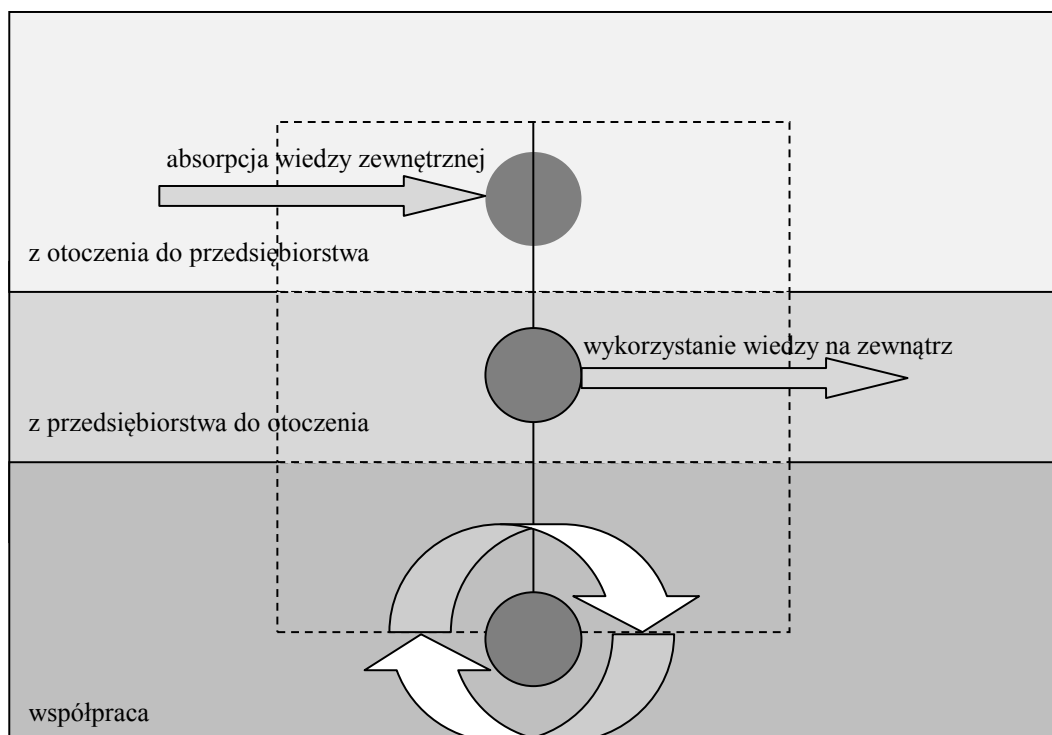
Omówione modele otwartych procesów innowacyjnych przedstawia rysunek 1.

W praktyce gospodarczej obserwować można różne konfiguracje omówionych wyżej koncepcji, jak również różne poziomy ich zintegrowania w przedsiębiorstwie. Stąd też warto w tym miejscu przeanalizować beneficjum, jakie niesie każdy, wyszczególniony wyżej model. Pierwszy sygnalizowany w referacie proces – „do wewnątrz” – oparty na założeniu absorpcji wiedzy z otoczenia, w szczególności został ukierunkowany na pozyskiwanie zasobu informacji od klientów i/lub dostawców. Wśród sztandarowych zalet korzystania ze źródeł zewnętrznych wskazuje się w literaturze na dostęp do unikatowych zasobów wiedzy. Jednocześnie podnosi się, iż towarzysząca koncepcji demokratyzacja procesów innowacyjnych – dostosowanie podaży oferowanych rozwiązań do popytu kreowanego przez rynek – sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na powyższe, za główną przesłankę włączenia użytkowników w procesy innowacyjne w ich pierwszej fazie uznaje się w wolnym dostępie do wiedzy dla zrozumienia ukrytych wymagań potencjalnych klientów oraz poznania ich preferencji. Nie mniej istotni pozostają oczywiście dostawcy. Wczesne włączenie dostawców w proces innowacji pozwala znacznie zwiększyć wydajność podejmowanych przedsięwzięć, m.in. poprzez dostosowanie dedykowanych rozwiązań technicznych (wzrost funkcjonalności produktów), efektywne wykorzystanie zasobów

---

<sup>4</sup> Gassmann O., Enkel E.: Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, [www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/20417](http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/20417).

wewnętrznych, ograniczenie ryzyka technicznego i finansowego. Konkludując, otoczenie uznać można za wartościowe źródło wiedzy oraz kompetencji w podejmowanych przez przedsiębiorstwo procesach innowacyjnych<sup>5</sup>.



Rys. 1. Modele otwartych procesów innowacyjnych

Fig. 1. Models of open innovation processes

Źródło: Gassmann O., Enkel E.: Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, [www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/20417](http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/20417).

Kolejny proces – „na zewnątrz” – zasadniczo przyjmuje formę komercjalizacji rozwiązań innowacyjnych, również w drodze wykorzystania ubocznych skutków lub przestarzałych rozwiązań w innych aniżeli właściwa dla danego przedsiębiorstwa branżach. Kanałem wykorzystywanym w procesie upowszechniania wiedzy, obok charakterystycznych dla przenoszenia prawa własności intelektualnej licencji, jest szeroko rozumiany *outsourcing*. Wśród korzyści identyfikowanych w ramach tak rozumianego procesu otwierania innowacji poza granice przedsiębiorstwa wskazać można na: dostęp do nowych obszarów wiedzy, koncentrację kompetencji, a w konsekwencji efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy, skrócenie czasu wprowadzenia produktów na rynek, wzrost elastyczności, obniżenie kosztów stałych prac badawczo-rozwojowych oraz ograniczenie ryzyka podejmowanych

<sup>5</sup> Gassmann O., Enkel E.: Towards...

przedsięwzięć. Jednocześnie omówione wyżej podejście prowadzi do wniosku, że miejsce powstania innowacji nie musi być tożsame z miejscem jej wykorzystania/eksploatacji<sup>6</sup>.

Poddając analizie trzeci z modeli, zauważyć trzeba, iż powodzenie współpracy podmiotów w ramach aliansów strategicznych, sieci biznesowych czy konsorcjów, podyktowane jest umiejętnym doбором partnera, który zapewni kompetencje lub wiedzę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w branży. Koncepcja oparta na wspólnym udziale w rozwoju wiedzy obejmować może zarówno konkurentów, dostawców i klientów, jak i uczelnie oraz instytuty badawcze. Strategia wspólnego tworzenia wartości sprzyja poprawie pozycji konkurencyjnej i minimalizacji ryzyka, ale nie prowadzi do skrócenia czasu rozwoju, stąd też jawi się jako mniej atrakcyjna w stosunku do drugiej z omówionych koncepcji. Niemniej zasadność wspólnych przedsięwzięć „wykorzystywanych do transferu organizacyjnie utrwalonej wiedzy, która nie może być łatwo odwzorowana lub ograniczona do licencji lub transakcji rynkowej<sup>7</sup>”, upatrywana jest przez naukowców w uczeniu się organizacji. Kooperacja stanowi bowiem istotny potencjał dla synergii, ponieważ partnerzy uczą się od siebie nawzajem.

### 3. Współpraca podmiotów w zakresie działalności innowacyjnej

Mając na uwadze fakt, że ostatni z omówionych w poprzednim rozdziale model i jest najmniej rozpoznany w literaturze, poniżej podjęto próbę jego bardziej wnikliwej analizy. W tym celu wykorzystano wyniki badań statystycznych, które zostały opublikowane w 2010 roku i poświęcone współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, rozumianej jako „aktywny udział we wspólnych projektach dotyczących działalności innowacyjnej z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi<sup>8</sup>”.

W świetle prezentowanych wyników badań, w grupie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie<sup>9</sup> udział podmiotów uczestniczących we wspólnej z innymi jednostkami realizacji projektów innowacyjnych wyniósł 38,1% w przemyśle, a w sektorze usług – 41,2%. Skłonność przedsiębiorstw do współpracy determinowana klasą wielkości podmiotów rosła wraz z wielkością przedsiębiorstw. Prawidłowość tę odnotowano zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych, jak i przedsiębiorstw sektora usług. Ponadto zauważyć

---

<sup>6</sup> Gassmann O., Enkel E.: Towards...

<sup>7</sup> Gassmann O., Enkel E.: Towards...

<sup>8</sup> Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 142.

<sup>9</sup> Pod pojęciem przedsiębiorstwa aktywnego innowacyjnie rozumieć należy przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację lub realizowało przynajmniej jeden projekt innowacyjny (tzn. projekt mający na celu opracowanie i wdrożenie innowacji), który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany). Nauka i technika w Polsce w 2008 roku, GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 142.

można, że rozpatrywana w niniejszym rozdziale współpraca podmiotów w zakresie działalności innowacyjnej właściwa była sektorowi publicznemu. Z kolei w przypadku sektora prywatnego znaczącą rolę odegrały podmioty z kapitałem zagranicznym. Szczegółowe informacje dotyczące przedsiębiorstw przemysłowych oraz sektora usług, które posiadały w latach 2006-2008 z innymi jednostkami porozumienia (umowy) o współpracy, dotyczące działalności innowacyjnej wg: sektorów własności, klas wielkości oraz sekcji i działów PKD przedstawiono w poniższych tabelach.

Tabela 1

Przedsiębiorstwa przemysłowe, które posiadały w latach 2006-2008 z innymi jednostkami porozumienia (umowy) o współpracy, dotyczące działalności innowacyjnej według sektorów własności oraz klas wielkości

wyszczególnienie	w % ogółu przedsiębiorstw	w % ogółu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie
ogółem	8,3	38,1
sektor publiczny	<b>20,1</b>	<b>59,9</b>
sektor prywatny	7,9	36,7
<i>w tym własność zagraniczna</i>	<i>16,9</i>	<i>53,8</i>
przedsiębiorstwa liczące 10-49 pracujących	3,8	25,2
przedsiębiorstwa liczące 50-249 pracujących	14,9	44,5
przedsiębiorstwa liczące 10-249 pracujących	6,6	33,4
przedsiębiorstwa liczące powyżej 249 pracujących	<b>40,5</b>	<b>65,6</b>

Źródło: Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 198.

Tabela 2

Przedsiębiorstwa sektora usług, które posiadały w latach 2006-2008 porozumienia (umowy) o współpracy z innymi jednostkami, dotyczące działalności innowacyjnej według sektorów własności oraz klas wielkości

wyszczególnienie	w % ogółu przedsiębiorstw	w % ogółu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie
ogółem	6,6	41,2
sektor publiczny	<b>16,1</b>	<b>64,9</b>
sektor prywatny	6,3	40,2
<i>w tym własność zagraniczna</i>	<i>12,6</i>	<i>46,6</i>
przedsiębiorstwa liczące 10-49 pracujących	4,5	35,2
przedsiębiorstwa liczące 50-249 pracujących	11,8	45,7
przedsiębiorstwa liczące 10-249 pracujących	5,7	38,2
przedsiębiorstwa liczące powyżej 249 pracujących	<b>34,4</b>	<b>70,3</b>

Źródło: Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 201.

Tabela 3

Przedsiębiorstwa przemysłowe, które posiadały w latach 2006-2008 z innymi jednostkami porozumienia (umowy) o współpracy, dotyczące działalności innowacyjnej według działów PKD

wyszczególnienie	w % ogółu przedsiębiorstw	w % ogółu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie
<b>górnictwo</b>	10,8	56,9
w tym górnictwo węgla kamiennego i brunatnego, wydobywanie torfu	27,1	76,5
<b>przetwórstwo przemysłowe</b>	8,1	37,2
produkcja artykułów spożywczych i napojów	4,4	24,1
produkcja wyrobów tytoniowych	28,6	66,7
włókiennictwo	4,3	27,9
produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich	2,6	29,1
produkcja skór wyprawionych i wyrobów ze skór wyprawionych	2,4	21,0
produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz z korka, wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	2,4	16,8
produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów	8,7	35,8
działalność wydawnicza; poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	8,6	37,9
produkcja koksu, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych	45,0	85,7
produkcja wyrobów chemicznych	24,5	56,6
produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych	11,0	40,0
produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	11,0	47,2
produkcja metali	20,2	61,3
produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	7,6	33,5
produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	15,8	49,2
produkcja maszyn biurowych i komputerów	6,3	25,0
produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej niesklasyfikowana	18,2	49,7
produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych	20,0	57,0
produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	18,2	51,0
produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczip	18,5	51,5
produkcja pozostałego sprzętu transportowego	16,7	69,2
produkcja mebli; działalność produkcyjna, gdzie indziej niesklasyfikowana	4,0	21,7
przetwarzanie odpadów	6,3	37,8
<b>wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę</b>	15,3	57,3
w tym wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	20,3	63,5

Źródło: Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 198-200.

Tabela 4

Przedsiębiorstwa sektora usług, które posiadały w latach 2006-2008 z innymi jednostkami porozumienia (umowy) o współpracy, dotyczące działalności innowacyjnej według PKD

wyszczególnienie	w % ogółu przedsiębiorstw	w % ogółu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie
handel hurtowy i komisowy z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami	4,6	35,6
transport lądowy; transport rurociągowy	2,4	26,9
transport wodny	9,7	37,5
transport lotniczy	11,5	75,0
działalność wspomagająca transport; działalność związana z turystyką	7,8	40,5
poczta i telekomunikacja	16,2	48,1
pośrednictwo finansowe, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalno-rentowych	28,0	59,3
ubezpieczenia oraz fundusze emerytalno-rentowe, bez gwarantowanej prawnie opieki społecznej	46,5	78,4
działalność pomocnicza związana z pośrednictwem finansowym i ubezpieczeniami	6,0	29,0
informatyka	17,9	49,5
działalność w zakresie architektury i inżynierii	7,1	44,7
badania i analizy techniczne	9,6	48,9

Źródło: Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 201.

Współpracę w zakresie działalności innowacyjnej w przemyśle podejmowały najczęściej przedsiębiorstwa działów: produkcja koksu, produkcja rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych – 45,0%, produkcja wyrobów tytoniowych – 28,6% oraz produkcja wyrobów chemicznych – 24,5%. Natomiast w sektorze usług były to działy: ubezpieczenia oraz fundusze emerytalno-rentowe, bez gwarantowanej prawnie opieki społecznej – 46,5% oraz pośrednictwo finansowe, z wyjątkiem ubezpieczeń i funduszy emerytalno-rentowych – 28,0%.

Współpraca w sferze innowacji otwartych może zachodzić wzdłuż łańcucha dostaw – obejmować klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad tworzeniem nowych produktów, procesów lub innych innowacji. Może także przebiegać poziomo – przedsiębiorstwa prowadzą prace wspólnie z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Częstotliwość podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa współpracy, usytuowanie podmiotów współpracujących w łańcuchu dostaw oraz kraj ich umiejscowienia prezentuje tabela.



Tabela 5

Przedsiębiorstwa przemysłowe oraz przedsiębiorstwa sektora usług, które posiadały w latach 2006-2008 z innymi jednostkami porozumienia (umowy) o współpracy, dotyczące działalności innowacyjnej według instytucji partnerskich i krajów ich umiejscowienia

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa posiadające umowy współpracy z:								
	przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy <sup>10</sup>	dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania	klientami	konkurentami i innymi przedsiębiorstwami tej samej dziedziny działalności	firmami konsultingowymi (konsultantami) laboratoriami komercyjnymi, prywatnymi instytucjami B+R	placówkami naukowymi PAN	jednostkami badawczo-rozwojowymi (tzw. JBR)	zagranicznymi publicznymi instytucjami B+R	szkołami wyższymi (krajowymi i zagranicznymi)
	liczba przedsiębiorstw								
Przedsiębiorstwa przemysłowe									
Polska	289	<b>1831</b>	1190	627	607	214	610	95	844
zagranica	431	<b>982</b>	702	321	188	x	x	128	52
w tym									
kraje UE <sup>11</sup> EFTA <sup>12</sup> i UE-CC <sup>13</sup>	394	913	673	301	182	x	x	117	48
Stany Zjednoczone	60	123	111	47	17	x	x	26	1
Chiny lub Indie	18	77	38	37	2	x	x	1	-
pozostałe kraje	48	100	134	57	10	x	x	11	7

<sup>10</sup> Grupa przedsiębiorstw – grupa przedsiębiorstw obejmuje dwa lub więcej prawnie zdefiniowanych przedsiębiorstw stanowiących wspólną własność. Przedsiębiorstwa w grupie mogą działać na różnych rynkach w sensie geograficznym (jako oddział krajowy lub regionalny) i produktowym. Centrala jest również częścią grupy przedsiębiorstw.

<sup>11</sup> Kraje UE: Austria, Belgia, Bułgaria, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Malta, Niemcy, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy.

<sup>12</sup> Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu (EFTA): Islandia, Liechtenstein, Norwegia i Szwajcaria.

<sup>13</sup> Kraje kandydujące do członkostwa w UE: Chorwacja, Macedonia, Turcja.

cd. tab. 5

Przedsiębiorstwa sektora usług									
Polska	183	<b>999</b>	697	441	407	93	162	47	244
zagranica	263	<b>358</b>	177	94	89	x	x	44	27
w tym									
kraje UE <sup>11</sup> EFTA <sup>12</sup> i UE-CC <sup>13</sup>	246	323	174	81	78	x	x	39	15
Stany Zjednoczone	73	101	36	16	7	x	x	7	3
Chiny lub Indie	30	50	13	9	7	x	x	4	-
pozostałe kraje	35	21	71	17	1	x	x	1	9

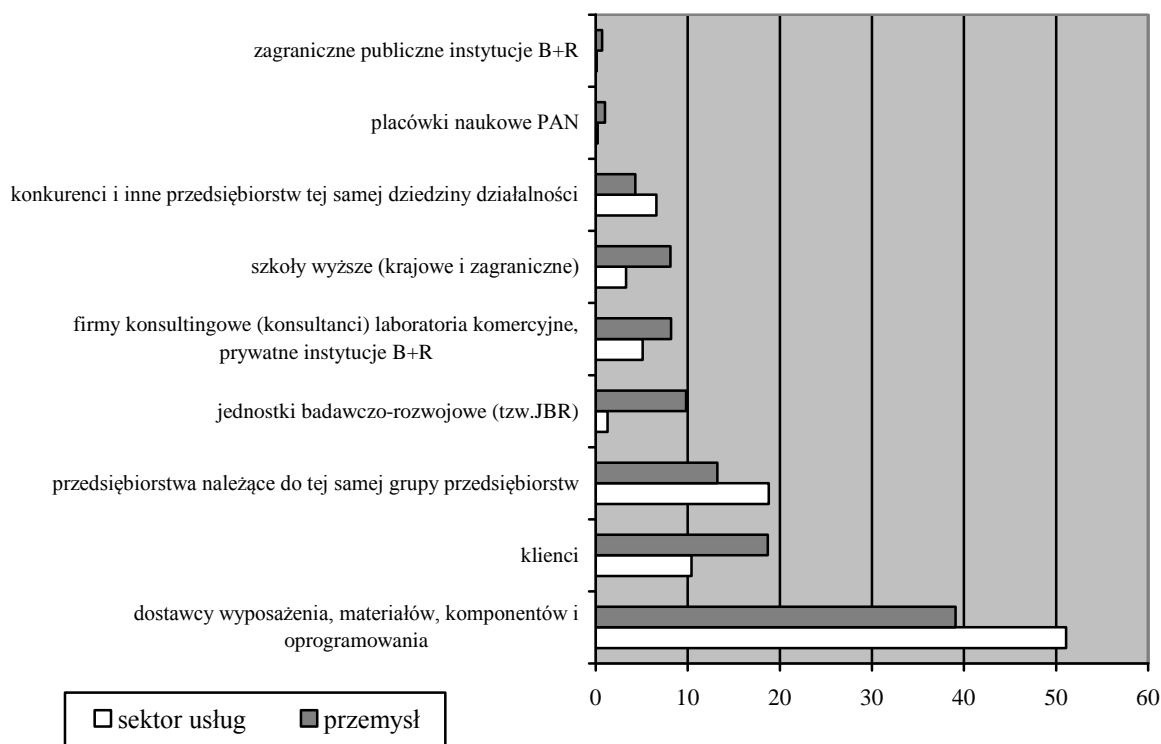
Źródło: Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 203-204.

Z badań przeprowadzonych przez GUS wynika, iż w latach 2006-2008 w ramach modelu otwartych innowacji przedsiębiorstwa współpracowały z następującymi jednostkami:

- innymi przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy przedsiębiorstw,
- dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania,
- klientami,
- konkurentami i innymi przedsiębiorstwami z tej samej dziedziny działalności,
- firmami konsultingowymi (konsultanci), laboratoriami komercyjnymi, prywatnymi instytucjami B+R,
- placówkami naukowymi PAN,
- jednostkami badawczo-rozwojowymi,
- zagranicznymi publicznymi instytucjami B+R,
- szkołami wyższymi (krajowymi i zagranicznymi).

Analizując częstotliwość podejmowanej przez przedsiębiorstwa współpracy, zauważyć można, iż głównym partnerem dla podejmowanych przezeń inicjatyw w zakresie działalności innowacyjnej byli dostawcy: wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Współpracowało z nimi w przemyśle – 6,6%, a w sektorze usług – 5,3% ogółu badanych przedsiębiorstw. Prawidłowość ta cechowała zarówno przedsiębiorstwa przemysłowe, jak i przedsiębiorstwa sektora usług. Na kolejnym miejscu uplasowali się klienci – 4,3% w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych i 3,4% w odniesieniu do przedsiębiorstw z sektora usług. W świetle powyższego, wysnuć można wniosek, że właściwa dla lat 2006-2008 była współpraca w sferze innowacji otwartych wzdłuż łańcucha dostaw.

Dalsze dociekania ukierunkowane zostały na ocenę współpracy z poszczególnymi instytucjami partnerskimi z punktu widzenia korzyści, jakie niosła ona dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. W tym obszarze również dominowała współpraca z dostawcami: wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania, którą przedsiębiorstwa oceniły najwyżej – odpowiednio 39,1% przedsiębiorstw w przemyśle i 51,1% w sektorze usług. Z kolei pewną rozbieżność zaobserwowano w dalszej strukturze – partnerów najwyżej ocenianych przez przedsiębiorstwa danego sektora. W przypadku współpracy przedsiębiorstw przemysłowych drugą pozycję dedykowano klientom – 18,6%, a w przypadku przedsiębiorstw sektora usług – przedsiębiorstwom, należącym do tej samej grupy przedsiębiorstw (18,8%). Szczegółowe wyniki przeprowadzonego badania przedstawiono na poniższym rysunku.



Rys. 2. Rodzaje instytucji partnerskich, z którymi współpracę w latach 2006-2008 przedsiębiorstwa przemysłowe i z sektora usług oceniają jako najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej

Fig. 2. Types of partner institutions with which the cooperation in 2006-2008, industrial and services companies evaluated as the most beneficial for their innovative activities, in% of companies that cooperated in the field of innovation

Źródło: Nauka i technika w Polsce w 2008 roku. GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 205.

#### 4. Podsumowanie

Podsumowując podjęte w ramach artykułu rozważania, stwierdzić można, że projekty w zakresie działalności innowacyjnej oparte na aktywnej współpracy polskich przedsiębiorstw z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami, w modelu – „do wewnątrz” i „na zewnątrz” – w latach 2006-2008 właściwe były przede wszystkim sektorowi publicznemu. Strategia wspólnego tworzenia wartości, sprzężonych procesów innowacyjnych, w badanym okresie charakteryzowała zasadniczo relacje w linii przedsiębiorstwo – dostawcy: wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Ta właśnie współpraca została oceniona przez samych zainteresowanych jako najbardziej korzystna dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

**Bibliografia**

1. Kozarkiewicz A.: Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2010.
2. Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H.: The future of open innovation, [www.alexandria.unisg.ch/publications/62764].
3. Gassmann O., Enkel E., Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, [www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/20417].
4. Nauka i technika w Polsce w 2008 roku, GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010.

**Abstract**

The article refers to a new paradigm in the theory of innovation, namely the concept of open innovation. A review of basic models identified in the framework of the analyzed concept has been carried out and a range of benefits specific to each type of open innovation has been presented. The publication presented also the results of the empirical research relating to the – „inside-out” and „outside-in” – cooperation – based concept, which is characteristic of innovative activity undertaken by Polish enterprises in 2006-2008.