



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-06

**Katarzyna Koziol-Nadolna\***

Uniwersytet Szczeciński

## WYKORZYSTANIE MODELU OTWARTYCH INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE WSPÓŁPRACY ZE START-UPAMI

### Streszczenie

W modelu otwartym (*open innovation*) współpraca w działalności innowacyjnej jest kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie współpracy przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up w kontekście modelu otwartych innowacji. Rozważania zawarte w artykule oparte zostały na przeglądzie i krytycznej analizie literatury przedmiotu i wybranych wynikach badań dotyczących współpracy biznesu ze start-upami. Wyniki wskazują między innymi, że współpraca taka istnieje, że pozwala przedsiębiorstwom tworzyć nowe rozwiązania i uczyć się od siebie wzajemnie, a także podnosi efektywność.

**Słowa kluczowe:** model *open innovation*, współpraca przedsiębiorstw, start-up, współpraca ze start-upami

### Wprowadzenie

Zdecydowana większość przedsiębiorców nie ma już wątpliwości, że zaszła zmiana w pojmowaniu procesu innowacyjnego i jego realizacji. Tradycyjne podejście do innowacji, oparte na wynikach własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, długotrwałych i kosztownych badaniach chronionych przed konkurencją powoli przestaje się sprawdzać. Na rynku liczy się czas i szybkość reagowania na potrzeby konsumentów,

---

\* Adres e-mail: Katarzyna.Koziol-Nadolna@usz.edu.pl.

ważna jest współpraca w działalności innowacyjnej, która pozwala między innymi rozłożyć koszty i ryzyko przedsięwzięcia innowacyjnego oraz szybciej dotrzeć do klienta z dopasowanym produktem.

Model otwartych innowacji (*open innovation*), najkrócej mówiąc, polega na otwarciu się na współpracę z innymi organizacjami, dzieleniu się ideami, pomysłami, korzystaniu zarówno z zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł pomysłów.

W modelu otwartym współpraca w działalności innowacyjnej jest więc kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Specyficznym typem przedsiębiorstwa jest start-up, stąd ciekawe wydaje się przedstawienie współpracy przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up. Uważa się, że współpraca innowacyjna przedsiębiorstw (szczególnie dużych czy korporacji transnarodowych) ze start-upami jest trudna. Wskazuje się, że są to dwa różne światy prowadzenia biznesu. Celem artykułu jest przedstawienie współpracy przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up w kontekście modelu otwartych innowacji. Rozważania zawarte w artykule oparte zostały na przeglądzie i krytycznej analizie literatury przedmiotu i wynikach badań dotyczących współpracy biznesu ze start-upami.

## 1. Model *open innovation* – istota i cechy charakterystyczne

Według tradycyjnego podejścia modele procesów innowacyjnych warunkują podejście zamknięte wobec powstawania innowacji, oparte na przeświadczeniu, że w procesie tym wykorzystywane są wyłącznie własne zasoby, a ponadto jest on jest silnie chroniony przed konkurencją i kontrolowany. Na prace badawcze potrzebne są spore środki pieniężne, dlatego innowacje są dostępne i wdrażane jedynie przez duże, silne finansowo organizacje.

W podejściu zamkniętym szczelność granic organizacji w przepływie wiedzy powoduje, że pomysły nie wychodzą poza mury przedsiębiorstwa, przechodzą przez swoisty „lejek” na poszczególnych etapach oceny. Wiele pomysłów jest odrzuconych i nigdy nie ujrzy światła dziennego, ale co najważniejsze, nie są eliminowane przez rynek i konsumentów, ale przez pracowników przedsiębiorstwa. W danym momencie oceny pracownicy uważają je za nierozwojowe i niepotrzebne, więc są zarzucane.

W koncepcji *open innovation* podejście do powstawania innowacji jest inne. W świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy firmy nie mogą polegać wyłącznie na swoich badaniach, ale powinny dzielić się wiedzą i nabywać rozwiązania od innych firm. Ponadto powinny udostępniać swoje rozwiązania, których nie

wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji czy tworzenia firm typu *spin-off*. Przesłanie modelu jest takie, że skoro nie da się zatrzymać zmian na rynku, to trzeba nauczyć się czerpać z niego korzyści (Chesbrough, 2002).

Koncepcja otwartych innowacji nie jest nowa w literaturze przedmiotu ani w praktyce przedsiębiorstw, ale dopiero książka Chesbrougha (2003) zatytułowana *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* wywołała szeroką dyskusję na ten temat wśród teoretyków i praktyków. Nowość koncepcji Chesbrougha polega na tym, że proces otwartej innowacji stał się integralną częścią strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa i jego modelu biznesowego.

Chesbrough (2006) definiuje innowacje otwarte jako celowy przyływ i wypływ wiedzy, który przyspiesza wewnętrzne innowacje w firmie. Otwarte podejście oznacza, że firmy powinny w większym stopniu korzystać z zewnętrznych pomysłów i technologii w swoim biznesie oraz pozwalać korzystać innym firmom z nieużywanych obecnie pomysłów. Otwarte innowacje są zarówno zestawem działań dla uzyskiwania korzyści płynących z prowadzenia innowacji, jak i modelem kreowania, objaśniania i badania tych działań (West, Wanhaverbeke, Chesbrough, 2006). Model ten musi być gotowy na poszukiwanie innowacji z różnych źródeł, musi potrafić je implementować w swój model biznesowy i zamienić na wartość rynkową (Chesbrough, 2017).

Dla Laursena i Saltera (2004) otwartość jest rozumiana jako liczba różnych wewnętrznych źródeł aktywności innowacyjnej firmy. Zgodnie z tą logiką im większa liczba zewnętrznych źródeł, tym większa otwartość firmy.

W modelu otwartym główną zasadą jest maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów pojawiających się zarówno w firmie, jak i poza nią. Oznacza to, że granice między firmą a otoczeniem nie są szczelne, a formalne ramy organizacji to tylko umowna granica w przepływie wiedzy między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Pracownicy równie chętnie rozwijają pomysły, których nie są autorami, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacjom, jeśli uznają, że nie będą się nimi zajmować. Częstą praktyką jest też celowe przekazywanie pomysłów poza organizację, aby mogły być swobodnie rozwijane bez wpływu wewnętrznych sił organizacji (Chesbrough, 2003). Innowacje w swojej istocie stają się coraz bardziej globalne, dlatego coraz większa jest otwartość modelu innowacyjnego (Zedtwitz, Gassmann, 2002).

Piller i West (2014) wskazują podejście interaktywne do współpracy między organizacjami w modelu *open innovation*. Rozróżniają cztery wymiary tej współpracy (tab. 1):

- aktorzy zewnętrzni,
- topologia sprzężenia,

- impuls do współpracy,
- miejsce innowacji.

Tabela 1. Wymiary współpracy w modelu *open innovation*

Wymiary współpracy	Opcje
Aktorzy zewnętrzni	Przedsiębiorstwa: klient, dostawca, partner komplementarny, konkurent. Inne organizacje: szkoła wyższa, laboratorium badawcze, rząd, inne organizacje non profit. Indywidualny: klient, użytkownik, wynalazca, obywatel.
Topologia sprzężenia	Dwukierunkowa: pojedynczy partner. Sieć: wielu partnerów. Wspólnota: nowa działalność międzyorganizacyjna.
Impuls do współpracy	Podejście „z góry na dół”: inicjowane przez zarząd. Podejście „od dołu do góry”: rozwijane przez współpracę pracowników lub klientów.
Miejsce innowacji	Dwukierunkowa: innowacje tworzone wewnątrz organizacji. Interaktywna: innowacje tworzone wspólnie poza organizacją.

Źródło: Piller, West (2014).

## 2. Istota przedsiębiorstwa typu start-up

Start-upy są stosunkowo nowymi formami przedsiębiorstw. Ich powstanie związane jest z postępowaniem technologicznym (rozwój technik telekomunikacyjnych), rosnącą konkurencją, globalizacją, hiperszybkim cyklem życia produktu czy wzrostem postaw przedsiębiorczych. Istotne znaczenie ma także rozwój modelu otwartych innowacji, w którym współpraca jest głównym motorem napędzającym rozwój firm.

Blank i Dorf (2012) definiują start-up jako tymczasową organizację, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. Dla Riesa (2011) start-up jest organizacją, która tworzy nowe produkty i usługi w warunkach ekstremalnej niepewności. Lokując więc start-up na mapie zawierającej ryzyko i skalę przedsięwzięć biznesowych, należy zauważyć, że będzie się on charakteryzował dążeniem do szybkiego wzrostu opartego na skalowaniu i wysokim ryzykiem przedsięwzięcia.

Cechy charakterystyczne start-upów określa Damodaran (2012):

- a) brak historii działalności: wiele z nich posiada niepełne, ograniczone dane finansowe;
- b) małe lub zerowe dochody, straty z działalności operacyjnej;
- c) zależność od *private equity*: na wczesnym etapie rozwoju kapitał jest dostarczany niemal w całości przez założyciela (przyjaciół i rodzinę), wraz

- ze wzrostem obietnicy przyszłego sukcesu finansowanie pochodzi od prywatnych inwestorów; występują też wielokrotne roszczenia do kapitału;
- d) wysokie ryzyko porażki: większość młodych firm nie jest w stanie wprowadzić produktu na rynek;
  - e) inwestycje kapitałowe w start-upy są nie płynne.

Według autorki start-up jest przedsięwzięciem o bardzo wysokim potencjale innowacyjności, zaspakajającym konkretną potrzebę konsumenta, działającym w początkowej fazie cyklu życia, o ponadprzeciętnym potencjale wzrostu, ryzyka i niepewności.

Sukces czy porażka start-upu zależna jest od predyspozycji psychologicznych ich założycieli, którzy mają określone cechy osobowości predysponujące do osiągnięcia sukcesu (Kałowski, Wysocki, 2017).

### 3. Współpraca innowacyjna z przedsiębiorstwami typu start-up

Liczba start-upów w Polsce według szacunków Fundacji Startup Poland (2017) wynosiła w 2016 roku około 2700. Ich średni wiek wynosił około 2 lat.

Badania pochodzące z raportu PwC (2017)<sup>1</sup> wskazują, że 42% badanych firm zadeklarowało aktywną współpracę ze start-upami, a 23% firm rozważa taką formę aktywności w przyszłości. 35% badanych wskazało, że w ich organizacjach nie występuje współpraca ze start-upami. Spośród 42% firm aktywnie współpracujących ze start-upami nieco ponad połowa przedsiębiorstw reprezentowała sektor dużych przedsiębiorstw.

Do najpopularniejszych modeli współpracy polskich przedsiębiorstw ze start-upami należą:

- a) akceleratory biznesowe, których celem jest wsparcie startupów w rozwijaniu biznesu i pomysłów;
- b) korporacyjne fundusze inwestycyjne, najczęściej wśród dużych przedsiębiorstw;
- c) współpraca w ramach platform.

Polskie firmy, oprócz wyżej wymienionych modeli, dedykują również swoich pracowników do wyszukiwania start-upów charakteryzujących się dużym potencjałem w celu ich późniejszego zakupu.

---

<sup>1</sup> W badaniu wzięło udział 85 respondentów reprezentujących małe, średnie i duże polskie przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone w okresie lipiec–wrzesień 2017 r. metodą ankiety online. Polskie badanie jest częścią międzynarodowego badania Global Innovation 1000.

Główne korzyści, które wynikają dla przedsiębiorstw z tego modelu współpracy, obejmują:

- a) obniżenie kosztów wejścia na nowe rynki poprzez wykorzystanie opracowanych przez start-upy technologii, procesów, produktów czy usług;
- b) możliwość dokonywania inwestycji ukierunkowanych na wysokie zyski między innymi dzięki uruchamianiu korporacyjnych funduszy inwestycyjnych;
- c) wzbogacanie oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty, usługi i technologie będące wynikiem działalności start-upu (PwC, 2017).

Badania firmy doradczej KPMG (2017) dowiodły, że 68% ze stu największych korporacji z listy Forbes 500 współpracuje ze start-upami poprzez inkubatory, akceleryatory czy bezpośrednio w nie inwestując. Już 15% wszystkich inwestycji na świecie w start-upy w 2016 roku było dokonanych przez tak zwane korporacyjne fundusze inwestycyjne.

Raport *The State of Innovation...* (2017) wskazuje, że aż 88% start-upów i 85% przedsiębiorstw, które już ze sobą współpracują, jest przekonanych, iż owo współdziałanie pozwoli im stworzyć nowe rozwiązania i uczyć się od siebie wzajemnie. 81% ankietowanych firm uważa zaś, że takie partnerstwo podnosi efektywność.

Kolejne wyniki badań potwierdzają współpracę biznesu ze start-upami. 86% międzynarodowych koncernów wskazuje innowacyjność jako kluczowe wyzwanie dla przyszłości organizacji. 80% korporacji wierzy, że to start-upy mogą mieć pozytywny wpływ na innowacyjność dużych firm. Niemal dla co czwartej z tych korporacji współpraca ze start-upami ma znaczenie krytyczne, a dla 41% istotne. Start-upy również bardzo liczą na współpracę. Z analiz wynika, że dwie trzecie widzi w korporacji strategicznego partnera, a 89% jest przekonanych, że może dostarczyć skalowalne rozwiązanie biznesowe (Duszczuk, 2017).

## Dyskusja

Uważa się, że współpraca innowacyjna przedsiębiorstw (szczególnie dużych czy korporacji transnarodowych) ze start-upami jest trudna. Wskazuje się, że są to dwa różne światy prowadzenia biznesu. Dzieli ich rzeczywiście wiele: wielkość, skala działalności, zasięg, struktura organizacyjna, złożoność procedur i zasad, kultura organizacyjna, kultura innowacyjna czy perspektywy rozwoju.

Zamieszczone powyżej wyniki badań przeczą tym opiniom. Okazuje się, że obie strony liczą na korzyści ze współpracy w modelu *open innovation*. Start-upy chcą przede wszystkim uzyskać dostęp do kapitału, który umożliwi im przyspieszenie badań nad nową usługą czy produktem albo ich rozwój. Bardzo ważny jest także dostęp do infrastruktury biurowej, laboratoryjnej, specjalistycznego sprzętu, a także rozwiązań technologicznych. Istotne jest też poznanie przez start-up zasad funkcjonowania większej firmy, jej struktury, hierarchii (kultury korporacyjnej). Start-upy dzięki współpracy, szczególnie z dużymi przedsiębiorstwami, mogą dotrzeć ze swoim produktem do większej liczby klientów, skalują się i osiągają szybko wielkość, której samodzielnie nigdy by nie osiągnęły.

Czego zaś potrzebują przedsiębiorstwa? Przecież w porównaniu do start-upów są dłużej na rynku, osiągają zyski i efekt skali, mają w swoich portfelach różnorodne, rozpoznawalne produkty i usługi, sprzedawane na wielu rynkach światowych. Należy jednak pamiętać, że produkt potrzebuje udoskonaleń. O potrzebie jego aktualizacji decydują potrzeby klientów. Duże firmy nie zawsze szybko i trafnie odpowiadają na potrzeby konsumentów. Start-up jest szybszy, bardziej elastyczny, ma większą otwartość na ryzyko, ale przede wszystkim jest zazwyczaj bliżej trendów technologicznych i jest bardziej wyspecjalizowany. Start-upy dużo uwagi przykładają przede wszystkim do wycucia potrzeb klienta, potrafią je bardziej trafnie przewidzieć, są bliżej swojego odbiorcy (PWC, 2017; *Duży pozna małego...*, 2017). Dzięki temu w przedsiębiorstwach cały proces badawczo-rozwojowy ulega przyspieszeniu, mają taniej i szybciej gotowe innowacyjne rozwiązania i w rezultacie mogą mieć w swojej ofercie cały czas innowacyjne produkty i usługi.

We współpracy ze start-upami napotyka się jednak przeszkody. Dużemu przedsiębiorstwu ciężko jest współpracować ze start-upami ze względu na jego kulturę korporacyjną. Priorytetem jest realizacja wszystkich działań zgodnie z procedurami korporacyjnymi, nie ma tolerancji dla błędów, a silosowa struktura organizacyjna w połączeniu z hierarchicznością organizacji powodują, że podjęcie decyzji zajmuje dużo czasu (*Jak powinna wyglądać...*, 2017). W start-upie zaś decyzje podejmowane są bardzo szybko. Przy współpracy z dużym przedsiębiorstwem start-up musi być więc przygotowany na dłuższy czas reakcji, musi poznać zasady i cele dużego przedsiębiorstwa. Bardzo ważne wydaje się odrzucenie uprzedzeń przez start-up, że jego pomysł zostanie przejęty. Dla obu stron podstawą dobrej współpracy wydaje się zaufanie do partnera.

Należy także podkreślić, że rozwój start-upów i współpraca z nimi są ułatwione dzięki wsparciu przez instytucje rządowe. Jednym z przykładów jest Program

Start In Poland (2017), bazujący na pakiecie instrumentów dla innowacyjnych firm. Program ma na celu wzmocnienie polskiego ekosystemu start-upów przez stworzenie sprzyjających warunków do działania dla młodych, innowacyjnych firm, zachęcenie podmiotów z zagranicy do zakładania start-upów i rozwijania ich działalności w Polsce oraz ułatwianie najzdolniejszym dostępu do kapitału i umiędzynarodowienia. Zostanie na to przeznaczone prawie 3 mld złotych przez najbliższe 6 lat. Firmy otrzymają pomoc nie tylko w fazie inkubacji i akceleracji, ale również na etapie dalszego rozwoju oraz ekspansji międzynarodowej. Jest to największy tego rodzaju program w Europie Środkowo-Wschodniej. W ramach Programu Start in Poland utworzonych zostało 5 funduszy *venture capital* o wartości blisko 2,8 mld zł, służących finansowaniu start-upów oraz także większych inwestycji w nowe technologie. Innym przykładem jest utworzony w 2016 roku Polski Fundusz Rozwoju (PFR) oferujący pakiety usług finansowych i pozafinansowych dla polskich przedsiębiorstw na każdym etapie rozwoju ([www.startup.pfr.pl](http://www.startup.pfr.pl)).

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa szukają innowacji z różnych źródeł: poza organizacją, poza granicami kraju. W modelu *open innovation* współpraca z innymi organizacjami polega na dzieleniu się ideami, pomysłami, korzystaniu zarówno z zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł pomysłów. Otwartość na nowych partnerów we współpracy stanowi dużą szansę w rozwoju produktów i usług. Współpraca przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up tylko na pierwszy rzut oka wydaje się niemożliwa. Wyniki badań przeczą tym opiniom. Część przedsiębiorstw współpracuje ze start-upami, a obie strony są zadowolone z korzyści ze współpracy w modelu *open innovation*. Temat jest bardzo aktualny, wydaje się, że kwestia współpracy ze start-upami będzie w dalszym ciągu ciekawym przedmiotem badań i analiz.

## Literatura

- Blank, S., Dorf, B. (2012). *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Helion.
- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation: The Future of Open Innovation Is More Extensive, More Collaborative, and More Engaged With a Wider Variety of Participants. *Research-Technology Management*, 60 (1), 35–38.



- Chesbrough, H.W. (2002). Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies. *Business History Review*, 4, 803–838.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Damodaran, A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.
- Duszczyk, M. (2017). *Korporacje skazane na startupy*. Pobrane z: <http://www.rp.pl/Media-i-internet/311079867-Korporacje-skazane-na-startupy.html> (13.02.2018).
- Duży pozna małego. Dlaczego korporacje potrzebują startupów?* (2017). Pobrane z: <https://businessinsider.com.pl/firmy/wspolpraca-startupow-i-korporacji-jak-wyglada/ylve60m> (13.02.2018).
- Fundacja Startup Poland (2017). *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa. <https://www.startup.pfr.pl/> (13.03.2018).
- Jak powinna wyglądać współpraca korporacji ze startupami?* (2017). Pobrane z: <http://www.hrnews.pl/TopNews,4966,Jak-powinna-wygladac-wspolpraca-korporacji-ze-startupami.aspx> (13.02.2018).
- Kałowski, A., Wysocki, J. (red.) (2017). *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*. Warszawa: Oficyna Wyd. SGH.
- KPMG (2017). *Venture Pulse Q4 2016: Global Analysis of Venture Funding*. KPMG International Cooperative.
- Laursen, K., Salter, A. (2004). Searching High and Low: What Types of Firms Use Universities as a Source of Innovation? *Research Policy*, 33, 1201–1215.
- Piller, F., West, J. (2014). Firms, Users and Innovation: An Interactive Model of Coupled Open Innovation. W: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation* (s. 29–49). New York: Oxford University Press.
- PwC (2017). *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*. Warszawa.
- Ries, E. (2011). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Helion.
- Start in Poland* (2017). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.
- The State of Innovation Report* (2017). The Relentless Desire to Advance. Clarivate Analytics.
- West, J., Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press.
- Zedtwitz, M. von, Gassmann, O. (2002). Market versus Technology Drive in R&D Internationalisation: Four Different Patterns of Managing Research and Development. *Research Policy*, 32, 1259–1285.

## USING AN OPEN INNOVATION MODEL ON THE EXAMPLE OF COOPERATION WITH START-UPS

### Abstract

In the open innovation model the cooperation in terms of innovative activities is a key element in building a competitive advantage of an enterprise. The aim of the article is to analyze the cooperation of enterprises with start-ups in the context of the open innovation model. The considerations contained in the article were based on a review and critical analysis of the subject literature and the selected results of research on business cooperation with start-ups. The results indicate that such cooperation exists and that it allows enterprises to create new solutions and to learn from each other and that it also leads to the increase of efficiency.

*Translated by Katarzyna Koziol-Nadolna*

**Keywords:** open innovation model, cooperation of enterprises, start-up, cooperation with start-ups

**JEL Code:** O3