

## Współpraca z organizacjami typu start-up jako przykład transformacji strategii zarządzania innowacjami w dużych przedsiębiorstwach<sup>1</sup>

## Cooperation with start-up companies as an example of transforming innovation management strategies in large organizations

Michał Adamczyk

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, e-mail: [Michal.Adamczyk@agh.edu.pl](mailto:Michal.Adamczyk@agh.edu.pl); ORCID: 0000-0003-3274-8657

### Streszczenie

Artykuł dotyczy transformacji strategii zarządzania innowacjami w dużych przedsiębiorstwach – stopniowym wdrażaniu opisanego przez Henry’ego Chesbrougha mechanizmu otwartych innowacji, polegającego na ich swobodnym transferze pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Jedną z konsekwencji przyjęcia omawianego paradygmatu jest kooperacja start-upów, które potrafią generować nowatorskie rozwiązania biznesowe, z dużymi przedsiębiorstwami, posiadającymi zasoby do wprowadzania innowacyjnych produktów na rynek. Celem artykułu jest prezentacja mechanizmów takiej współpracy oraz przedstawienie czynników determinujących ją w warunkach polskich. Przeprowadzone badania metodą studium przypadku skłaniają do stwierdzenia, iż opisywany mechanizm zaczyna być wykorzystywany w Polsce, choć jego skala wciąż jest niewielka. Rolę pozytywnego moderatora w tym aspekcie zdają się pełnić instytucje publiczne oraz firmy z kapitałem zagranicznym.

*Słowa kluczowe:* start-up, otwarte innowacje, transfer technologii.

### Abstract

The paper describes the transformation of innovation management strategies in large organizations that shifts from classic closed innovation strategy towards the mechanism described by Chesbrough, where innovations created outside are absorbed into the organization. One of the consequences of adopting this paradigm of open innovation is co-operation of start-ups, capable of generating innovative business solutions, with large companies having the resources to bring innovative products to the market. This paper aims to analyze mechanisms of such cooperation and to identify factors determining it in Polish conditions. Case studies have led to the conclusion that the mechanism is starting to be used in Poland, although on the small scale. It appears that public institutions can be a positive moderator in this aspect.

*Keywords:* start-up, open innovations, technology transfer.

<sup>1</sup> Badania finansowane w ramach Grantu Dziekańskiego AGH, nr umowy 15/11.200.330.

## Wstęp

W myśl założeń tzw. szkoły zasobowej współczesne organizacje coraz częściej starają się zidentyfikować i zachować pod swoją kontrolą jedynie kluczowe zasoby i związane z nimi procesy biznesowe. Kluczowe zasoby to takie, które są jednocześnie: cenne, unikatowe i trudne do imitacji lub zastąpienia [Barney 1991, s. 105-107]. Dobrą ilustracją tego zjawiska jest przypadek firmy Canon, która cały asortyment oferowanych produktów opiera na trzech kompetencjach kluczowych, takich jak: mechanika precyzyjna, optyka i mikroelektronika [Prahalađ, Hamel 1990].

Wszelkie procesy biznesowe, które nie są bezpośrednio związane z kluczową działalnością firmy, powierza się zewnętrznym partnerom w formie outsourcingu [Nowak 2012]. Początkowo celem tego typu zabiegów była optymalizacja kosztów [Korzeniowska 2009], lecz dziś coraz ważniejszym aspektem staje się optymalizacja mechanizmów zarządzania wiedzą [Drucker 2011, s. 231].

Co więcej, współczesne organizacje funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu muszą ciągle „pozostawać w ruchu”. O przewadze konkurencyjnej decyduje już nie samo wykorzystywanie posiadanych zasobów kluczowych, lecz ich ciągłe dynamiczne dopasowywanie do zmieniających się warunków rynkowych [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013; Cardeal, António 2012]. W konsekwencji jedną z najbardziej pożądanых kompetencji w każdej organizacji staje się innowacyjność.

Pomimo ogromnego postępu technicznego zdolność do kreowania innowacji wciąż pozostaje w domenie twórczości człowieka i aby ją wspierać, niezbędna jest odpowiednia kultura organizacyjna oparta na współpracy i dzieleniu się wiedzą [Kozioł 2014]. W przypadku wielkich przedsięwzięć zapewnienie optymalnych warunków do tworzenia innowacji w ramach swoich struktur wydaje się szczególnie trudne. Rozwiązaniem tego problemu może być absorpcja wiedzy spoza organizacji. Uważa się, że transfer wiedzy z zewnątrz organizacji stanowi źródło od 34 do 65% udanych innowacji [Macias 2007].

W praktyce biznesowej coraz większego znaczenia nabiera koncepcja otwartych innowacji [Chesbrough 2003a], która polega na umożliwieniu swobodnego ich przepływu pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Relacje zachodzące pomiędzy organizacjami w paradygmacie otwartych innowacji mają charakter o wiele bardziej złożony niż w przypadku prostego outsourcingu usług badawczo-rozwojowych [Chesbrough, Crowther 2006] i są interesującym przedmiotem analiz w literaturze naukowej, zarówno polskiej, jak i zagranicznej [Kozarkiewicz 2010]. Jednym z obszarów wymagających pogłębionych badań w ramach zjawiska otwartych innowacji są organizacje typu start-up i ich rola w mechanizmach zarządzania innowacjami [Spender i in. 2017].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesów zachodzących na styku start-upów i dużych przedsiębiorstw w kontekście paradygmatu otwartych innowacji w warunkach polskich.

## 1. Zarządzanie otwartymi innowacjami

### 1.1. Koncepcja otwartych innowacji

Klasyczne „zamknięte” podejście do zarządzania innowacjami zakłada, iż wszelkie procesy związane z generowaniem i wdrażaniem innowacyjnych pomysłów odbywają się w ramach organizacji lub wybrane jego elementy są zlecane podmiotom zewnętrznym w formie prostego outsourcingu. Zgodnie z koncepcją otwartych innowacji proces ten może być podzielony na kilka niezależnych aktywności, które są zwykle jednocześnie realizowane przez wyspecjalizowane organizacje, tworząc tym samym rozbudowany rynek innowacji [Chesbrough, Crowther 2006]. Wymienić można trzy niezależne procesy zarządzania otwartymi innowacjami [Chesbrough 2003b]:

1. Finansowanie innowacji, do którego oprócz budżetów działów badawczo-rozwojowych zaliczyć można także inwestorów wysokiego ryzyka, fundusze załączkowe, a także programy rządowe przeznaczone na rozwój i komercjalizację technologii akademickich.
2. Generowanie innowacji, które obejmują zarówno badania podstawowe, mające na celu odkrycie naukowe lub rozwiązanie problemu społecznego, jak i prace skoncentrowane na rozwoju technologii w określonej branży w celu osiągnięcia zysku. Jest to także konstruowanie nowych produktów poprzez umiejętne łączenie innowacyjnych rozwiązań.
3. Komercjalizacja innowacji, do realizacji której konieczne jest budowanie i utrzymywanie relacji z klientami oraz ciągłe analizowanie rynku i wykrywanie kierunków jego rozwoju.

Henry Chesbrough i Adrienne Crowther [2006] wskazują, iż firmy wdrażające mechanizmy otwartych innowacji stosują w praktyce dwa podejścia. Jeśli celem organizacji jest rozwój w ramach już posiadanego rynku lub obrona swojej pozycji, wówczas chętniej inwestują one w sprawdzone technologie, które przeszły pozytywną weryfikację rynkową, aby zminimalizować swoje ryzyko. Wówczas ewentualna implementacja określonej innowacji musi być poprzedzona testami w warunkach biznesowych.

Alternatywne podejście stosują przedsiębiorstwa, które zamierzają dokonać przełomowych innowacji. Są one skłonne do inwestowania w bardziej ryzykowne przedsięwzięcia na wczesnym etapie rozwoju w określonym obszarze, postrzeganym jako mający duży potencjał. Z uwagi na wysokie ryzyko porażki pojedynczych projektów opisywana strategia sprawdza się do wielu mniejszych inwestycji w różnorodne projekty [Chesbrough, Crowther 2006].

Wdrażanie w organizacji mechanizmów otwartych innowacji wymaga zbudowania sprawnego systemu absorpcji i weryfikacji innowacji [Chesbrough, Crowther 2006]. Należy pamiętać, iż celem wdrażania każdej innowacji jest tworzenie wartości dla klienta, której źródłem nie jest sama innowacja, lecz okalający ją model biznesowy [Macias 2012; Kozarkiewicz 2010]. Stąd ważnym elementem polityki zarządzania innowacjami jest ścisła współpraca z interesariuszami i współtworzenie

wartości przez klientów firmy, co niesie ze sobą wiele wyzwań [Prahalad, Ramaswamy 2004]:

- Prowadzenie intensywnego dialogu z różnymi klientami ogranicza sprawność operacyjną danej organizacji;
- Próba pogodzenia oczekiwań różnych interesariuszy może obniżyć jakość produktu;
- Rozmyciu ulega zarządzanie ryzykiem, ponieważ organizacja, oddając interesariuszom kontrolę nad rozwojem danego produktu, nadal ponosi formalną i biznesową odpowiedzialność.

Jednym ze sposobów przezwyciężenia tego wyzwania jest współpraca z małymi przedsiębiorstwami typu start-up, które z uwagi na wysoką zdolność do efektywnego budowania kapitału relacyjnego oraz szybkość i elastyczność działania mogą odgrywać kluczową rolę w procesie zarządzania otwartymi innowacjami [Spender i in. 2017].

## 1.2. Organizacje typu start-up

Samo pojęcie „start-up” nie ma jednoznacznej definicji w polskiej literaturze naukowej. Najczęściej jest ono rozumiane jako nowo powstały podmiot gospodarczy, bez względu na rodzaj działalności czy model działania [Gemzik-Salwach 2014; Korpysa 2012; Kulczycki 2014; Smus 2014].

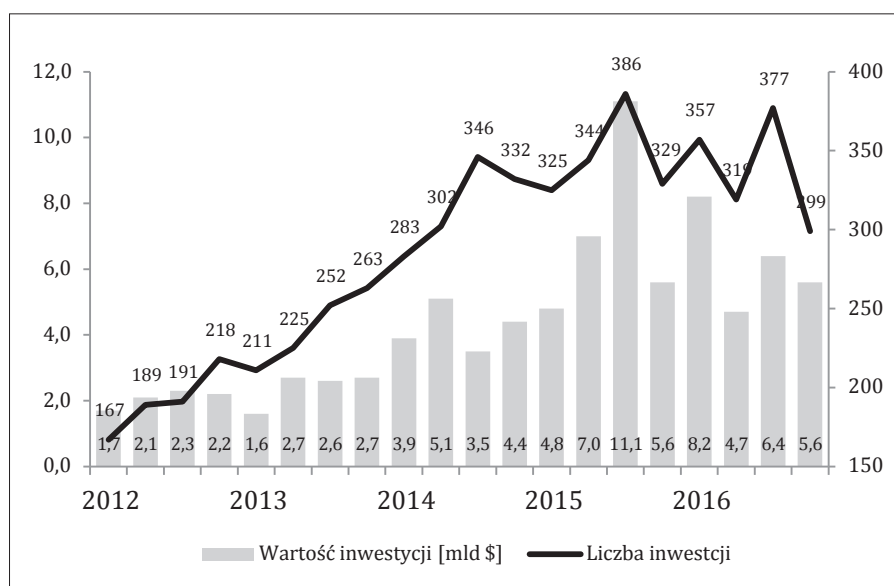
Część autorów [Łuczak 2014; Wodo 2015] odwołuje się do dwóch definicji autorstwa uznanych w środowisku start-upowym praktyków: Erica Riesa oraz Steve’a Blanka. Według nich start-up to odpowiednio: „organizacja, która tworzy produkty i usługi w warunkach skrajnej niepewności” [Ries 2011] lub „tymczasowa organizacja, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego” [Blank, Dorf 2013]. Obaj autorzy rozumieją zatem start-up jako pewnego rodzaju model działania organizacji opartej na innowacjach. Nieco inną definicję prezentuje Leszek Bursiak [2013], który

przeciwstawia start-upy spółkom z rynku NewConnect, różniąc je ze względu na źródła finansowania: emisję akcji (w przypadku spółek NewConnect) i objęcie udziałów przez fundusze inwestycyjne (w przypadku start-upów).

W niniejszym artykule przyjęto, iż start-up jest organizacją, która wykorzystuje zewnętrzne finansowanie i eksperymenty rynkowe w celu opracowania efektywnego modelu biznesowego, opierając się na określonej innowacji [Adamczyk 2016]. Główną aktywnością start-up jest zatem iteracyjna weryfikacja przyjętego modelu biznesowego pod wpływem interakcji z potencjalnymi konsumentami.

Drugą charakterystyczną cechą start-upów jest korzystanie ze środków pochodzących od inwestora, którym często bywa fundusz wysokiego ryzyka, tzw. *venture capital* [Adamczyk 2016; Bursiak 2013; Kozarkiewicz 2010]. Tego typu instytucje obejmują mniejszościowy pakiet udziałów w start-upach, które mają potencjał do rozwoju na skalę globalną. Inwestor liczy, iż w krótkim czasie przedsiębiorstwo z wielokrotni swoją wartość rynkową, dzięki czemu będzie mógł odsprzedać swoje udziały z dużym zyskiem.

Pewną odmianą funduszy *venture capital* są *corporate venture capital* (CVC), czyli instytucje finansowe powołane przez duże przedsiębiorstwa w celu inwestowania w start-upy działające w określonej branży. Inwestycje branżowe za pośrednictwem funduszy CVC są dobrym przykładem transferu otwartych innowacji pomiędzy start-upami a korporacjami. O rozwoju tej formy aktywności mogą świadczyć dane zawarte w raporcie firmy analitycznej CB Insight. Według nich w 2016 roku powstało 107 nowych funduszy typu CVC, czyli o 20% więcej niż rok wcześniej. Łączna wartość tego typu inwestycji w 2016 roku wyniosła prawie 25 miliardów dolarów, a najbardziej aktywnymi korporacjami inwestującymi w start-upy były Google oraz Intel [CB Insights 2016]. Rysunek 1 ilustruje globalny rozwój tego segmentu rynku.



Rysunek 1. Wielkość światowego rynku *corporate venture capital* w poszczególnych kwartałach

Źródło: [CB Insights 2016].

Coraz więcej korporacji deleguje zarządzanie innowacjami poza swoje struktury, do małych i niezależnych zespołów zorganizowanych w formie prawnie odrębnych organizacji, które mogą samodzielnie tworzyć i testować innowacje w warunkach rynkowych. Członkowie takich zespołów nie są już pracownikami firmy, lecz współwłaścicielami innowacji tworzonych oddolnie. Dzięki temu mogą podejmować bardziej odważne decyzje biznesowe, z korzyścią dla projektu [Dimitrova 2015], a jednocześnie czują większą odpowiedzialność, przez co maleje np. ryzyko działania na szkodę firmy [Lai, Riezman, Wang 2009].

Inwestycja w start-up może być też traktowana jako źródło kapitału ludzkiego. Jeśli nawet dana inwestycja nie okaże się sukcesem rynkowym i firma upadnie, inwestor może przejąć gotowy, dobrze zgrany zespół, minimalizując ryzyko i koszty rekrutacji [Blank 2014]. Start-up może być też źródłem wiedzy na temat [Benson 2008]:

- innowacyjnych technologii (obecnie stosowanych i kierunków ich rozwoju),
- aktualnej sytuacji rynkowej (gustów i zachowań klientów, trendów w branży czy informacji na temat innych start-upów),
- kierunków rozwoju konkurencji (inwestorów interesujących się danym start-upem i kwotą, jaką gotowi są zapłacić za jego udziały).

## 2. Metoda i wyniki badań

### 2.1. Metoda badawcza

Zaprezentowane w tej części dane są efektem badań terenowych organizacji typu start-up, prowadzonych w latach 2014-2017. W ramach badań prowadzono zarówno sformalizowane wywiady, jak i swobodne rozmowy z różnymi interesariuszami. Korzystano także z elementów etnografii organizacji (w tym obserwacji uczestniczącej) i analizy danych zastanych.

Dla zilustrowania koncepcji otwartych innowacji przytoczone zostaną opisy trzech przypadków współpracy start-upów z dużymi przedsiębiorstwami w warunkach polskich. Do analizy wybrano: działający w Krakowie akcelerator Deutsche Telekom, realizowany przez Krakowski Park Technologiczny program KPT ScaleUp oraz przypadek współpracy start-upu z dużym polskim przedsiębiorstwem.

Większość badań dotyczących prezentowanej tematyki bazuje na metodach jakościowych [Spender i in. 2017]. Szczególnie rekomendowana w tym zakresie jest analiza przypadku (*case-based research*) [Kozarkiewicz 2010].

### 2.2. Akcelerator Hubraum

W 2012 roku Deutsche Telekom (m.in. właściciel firmy T-Mobile) uruchomił w Berlinie swój pierwszy akcelerator, czyli instytucję realizującą określony w czasie program wsparcia dla start-upów, funkcjonujący pod nazwą Hubraum. Rok później, bliźniaczą instytucję uruchomiono w Krakowie przy ulicy Przemysłowej 12. Jej zadaniem jest poszukiwanie innowacyjnych start-upów z Europy Środkowo-Wschodniej, działających

w obszarze informatyki, telekomunikacji, „Internetu rzeczy” (IoT, ang. *Internet of Things*), a także elektroniki czy energetyki.

Start-upy posiadające interesujące z punktu widzenia Deutsche Telekom rozwiązania są zapraszane do programu akceleryacyjnego, w ramach którego otrzymują dostęp do ekspertów, możliwość korzystania z przestrzeni biurowej oraz inwestycję kapitałową rzędu kilkuset tysięcy euro. Przykładem takiej inwestycji jest Nearbox, czyli aplikacja na telefony komórkowe umożliwiająca komunikację (i w zamyśle jej autorów – „budowę społeczności”) wokół określonych współrzędnych geograficznych. Nearbox umożliwiał łatwą komunikację pomiędzy jej użytkownikami (osobami, które zainstalują odpowiednie oprogramowanie na swoim telefonie) przebywającymi w określonym miejscu. Produkt wpisywał się zatem w szybko rosnącą branżę portali społecznościowych, dostarczając jednocześnie nową wartość klientom.

Pomimo wsparcia Hubraum oraz zainteresowania wielu inwestorów z kraju i zagranicy Nearbox poniósł porażkę rynkową. Jak twierdzą jego twórcy, nie udało się zainteresować produktem odpowiednio wielu klientów i projekt został przerwany. Pomimo niepowodzenia opisywanej inwestycji kierownictwo Hubraum nie utraciło zaufania do właścicieli start-upu. Twórcy aplikacji Nearbox wyciągnęli wnioski z upadku przedsięwzięcia i stworzyli kolejny start-up pod nazwą KoalaMetrics, który również otrzymał wsparcie inwestycyjne od Hubraum.

Platforma KoalaMetrics służy do analizy sposobu, w jaki użytkownicy telefonu komórkowego korzystają z zainstalowanych na nim aplikacji. Na podstawie zbieranych informacji specjalny algorytm tworzy profil danego użytkownika uwzględniający jego preferencje konsumenckie, co w praktyce umożliwia lepsze dopasowanie treści reklamowych. Narzędzie zostało tak opracowane, aby mogli z niego korzystać m.in. operatorzy telefonii komórkowej. Jednym z pierwszych klientów KoalaMetrics został T-Mobile. Koncern telekomunikacyjny korzysta zatem z rozwiązania, w które sam zainwestował, umożliwiając jednocześnie rozwój technologii przez niezależny od siebie podmiot, który może współpracować z konkurencyjnymi operatorami telekomunikacyjnymi.

Jak już wspomniano, Hubraum oferuje swoim beneficjentom możliwość korzystania z dużej przestrzeni biurowej. Przeprowadzone obserwacje wskazują jednak, iż wśród lokatorów Przemysłowej 12 oprócz start-upów technologicznych znajdują się także organizacje pozarządowe wspierające rozwój społeczności start-upowej. Hubraum nieodpłatnie udostępnia swoje obiekty na potrzeby spotkań i konferencji związanych z technologią i przedsiębiorczością. Jest to zamierzona polityka akceleratora, której celem jest „ogólne wsparcie lokalnej społeczności start-upowej”.

### 2.3. Program ScaleUp

Aby zachęcić duże polskie przedsiębiorstwa do współpracy ze start-upami, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła konkurs na realizację programu Scale UP. Spośród 52 spełniających wymogi formalne wniosków wybrano 10 operatorów, których zadaniem było stworzenie, we współpracy

z dużymi partnerami biznesowymi, autorskich programów akceleracyjnych dla start-upów. Jednym z operatorów programu został Krakowski Park Technologiczny, który opracował plan wsparcia dla start-upów oparty na programie akceleracyjnym amerykańskiego akceleratora TechStars.

W pierwszej edycji programu KPT ScaleUp (luty – sierpień 2017) udział wzięło 11 start-upów na różnym poziomie rozwoju, które oprócz bezwrotnego wsparcia finansowego w wysokości do 200 tysięcy złotych otrzymały pakiet usług szkoleniowo-doradczych oraz możliwość nawiązania relacji z partnerami programu i przetestowania u nich swoich produktów. Wśród partnerów programu znalazły się takie przedsiębiorstwa, jak Astor, Oknoplast, Fideltronik, Protech, Siemens, Woodward czy Międzynarodowy Port Lotniczy Kraków Airport. Tabela 1 zawiera zestawienie wybranych start-upów, którym udało się nawiązać realną współpracę w ramach programu.

Tabela 1. Wybrane projekty w ramach I edycji programu KPT ScaleUp

Nazwa firmy	Opis produktu	Sposób wdrożenia
Airly	System monitoringu jakości powietrza w mieście, w tym sensory oraz narzędzie informatyczne do prognozowania zanieczyszczeń.	Nawiązano współpracę z portalem Onet.pl, który płaci za możliwość udostępniania informacji na swoich stronach.
SimPro	Symulatory do szkolenia służb ratowniczych.	Nawiązano współpracę z Kraków Airport w zakresie szkolenia obsługi naziemnej personelu lotniskowego.
Seedia	Ławki (i inne elementy infrastruktury publicznej), które dzięki bateriom słonecznym umożliwiają korzystanie z bezprzewodowego Internetu, ładowanie telefonów czy wyświetlanie komunikatów.	Ławki solarne będą instalowane na terenie lotniska Kraków Airport.
Bioseco	Urządzenie umożliwiające automatyczną identyfikację oraz śledzenie ptaków.	Urządzenie zainstalowano na terenie lotniska Kraków Airport w celu minimalizacji ryzyka kolizji samolotu z ptakiem.
Sense	System monitorowania ugięcia dachu pod wpływem zalegającego śniegu, sygnalizujący konieczność odśnieżania.	System został wdrożony na kilku halach produkcyjnych, m.in. firm Fideltronik oraz Oknoplast.
Illuminar	Bezprzewodowy i automatyczny system sterowania oświetleniem w obiektach wielkopowierzchniowych	Produkt został przetestowany na kilku halach produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Odbiorcą największej liczby innowacyjnych rozwiązań okazał się Międzynarodowy Port Lotniczy w Krakowie. Na szczególną uwagę zasługuje wdrożenie systemu do automatycznego śledzenia ptaków, które stanowią poważne zagrożenie dla startujących oraz lądujących samolotów. Obecnie do ochrony pasa startowego wykorzystywane są tresowane sokoły. Zgłaszając swój udział w programie KPT ScaleUp, władze lotniska poszukiwały prostego rozwiązania w formie elektronicznego notatnika, który usprawniłby pracę sokolników. W efekcie lotnisko otrzymało rozwiązanie technologiczne, które daleko przewyższyło początkowe oczekiwania. Jest to przykład dobrze ilustrujący działanie otwartych innowacji w praktyce. Gdyby władze firmy zdecydowały się na typowy outsourcing, z pewnością zamówiłyby proste, mało innowacyjne urządzenie. Otwierając się jednak na pomysły firm zewnętrznych, otrzymały nowatorski produkt generujący o wiele większą wartość, niż zakładano.

Dla właścicieli start-upów biorących udział w programie największą jego wartością było nawiązanie relacji z dużymi przedsiębiorstwami, m.in. poprzez usystematyzowane spotkania z kierownictwem dużych przedsiębiorstw, oraz ciągła presja czasu. Cały program musiał się zakończyć w ciągu 3 miesięcy, co znacząco przyspieszyło proces decyzyjny po obu stronach. Warto jednak zauważyć, iż pomimo dużego nacisku, jaki koordynatorzy KPT ScaleUp kładli na przygotowanie przedsiębiorców do procesu pozyskania inwestora branżowego, głównym sukcesem programu było zbudowanie klasycznych relacji handlowych pomiędzy klientem a dostawcą określonej usługi.

## 2.4. Przykład firmy X

Ostatnim przykładem jest współpraca kilku przedsiębiorstw, których nazwy zostały zakodowane jako: LabX, CorpX i StartX. LabX jest firmą badawczo-rozwojową operującą w stosunkowo wąskiej branży. Jednym z jej klientów jest duże polskie przedsiębiorstwo oznaczone jako CorpX. Relację pomiędzy obiema organizacjami można określić jako typowy outsourcing usług związanych z wdrażaniem nowych produktów.

StartX to z kolei start-up, który opracował innowacyjny produkt oparty na opatentowanej przez siebie technologii, posiadającej potencjał rozwoju w skali globalnej. Twórcy rozwiązania zwrócili się do LabX, aby firma wsparła komercjalizację wynalazku. LabX posiadał wystarczające umiejętności umożliwiające realizację projektu oraz pozyskanie niezbędnego kapitału. Dla powodzenia przedsięwzięcia niezbędny był jednak partner branżowy, który zapewni dystrybucję produktu. W tym celu nawiązano współpracę z CorpX.

Początkowo CorpX zainteresowany był kupieniem technologii lub przynajmniej zapewnieniem sobie wyłączności na współpracę z StartX. Według rozmówców z LabX taka strategia mocno ograniczyłaby rozwój produktu – wyłącznie w zakresie sieci dystrybucyjnej CorpX. Stworzenie odrębnego podmiotu, w którym udziały miałyby zarówno LabX, jak i CorpX dawało zaś większy potencjał rozwoju. Zdaniem rozmówców przekonanie kierownictwa CorpX do takiej strategii było możliwe tylko dzięki wcześniejszej wieloletniej współpracy i dużemu kredytowi zaufania pomiędzy obydwoma partnerami. Ostatecznie CorpX zgodził się zostać inwestorem branżowym i zrezygnował z wyłączności, umożliwiając rozwój przedsięwzięcia.

Warto zaznaczyć, iż zarówno CorpX, jak i LabX brały udział w jednym z programów Scale UP. Mimo iż teoretycznie celem programu miało być wspieranie właśnie tego typu inicjatyw, nie zdecydowano się na włączenie do niego StartX. Co więcej, z ramienia CorpX za współpracę z StartX odpowiadał inny departament niż za udział w programie Scale UP, co zdaniem jednego z pracowników LabX dowodzi fasadowości tego programu, który został określony, jako „sztuczny program rządowy, który nie zmieni podejścia polskiego biznesu”. Jego zdaniem „polski biznes jeszcze nie czuje start-upów”.

## Wnioski i podsumowanie

W artykule omówiono wybrane elementy koncepcji otwartych innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem transferu wiedzy pomiędzy start-upami a dużymi przedsiębiorstwami w Polsce.

Opisano trzy studia przypadków obrazujące różne oblicza zarządzania innowacjami: działającego w Krakowie niemieckiego akceleratora Hubraum, realizowanego przez Krakowski Park Technologiczny programu KPT ScaleUp oraz przypadek inwestycji branżowej dokonanej w start-up przez polskie przedsiębiorstwo. Ograniczając analizę wyłącznie do opisanych przypadków, można stwierdzić, iż:

1. Polskie przedsiębiorstwa zaczynają traktować współpracę z organizacjami typu start-up jako element swojej polityki zarządzania innowacjami, co może prowadzić do wdrażania nowatorskich rozwiązań zwiększających ich konkurencyjność.
2. Koncepcja otwartych innowacji nie polega na prostym outsourcingu określonych usług. Większe otwarcie się organizacji na propozycje płynące z zewnątrz może prowadzić do wygenerowania bardziej wartościowych innowacji.
3. Opisane w artykule polskie przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości przyjmują bardziej konserwatywną strategię obrony pozycji rynkowej (oczekując sprawdzonych rozwiązań), podczas gdy niemiecki Deutsche Telekom stawia na bardziej ryzykowną szeroką ekspansję (wspierając start-upy na wczesnym etapie rozwoju).
4. Niezbędnym warunkiem powstania rynku umożliwiającego swobodny przepływ innowacji jest budowa zorganizowanego kapitału ludzkiego. Działania polegające na prostej budowie relacji (np. spotkanie, na którym uczestnicy wymieniają się wizytówkami) muszą być uzupełnione o pewne ograniczenia (np. czasowe lub organizacyjne, takie jak obowiązkowe moderowane spotkania w ramach określonych programów).
5. Rozwój otwartych innowacji wymaga długofalowych inwestycji i faktycznego przyjęcia nowego paradygmatu myślenia o innowacjach w sposób otwarty. Wymaga to od przedsiębiorstwa zgody na angażowanie swoich zasobów na rzecz inicjatyw, których rezultaty będą użyteczne także dla jej konkurencji.
6. Opisane przypadki nawiązanych relacji w ramach programu KPT ScaleUp wskazują, iż programy realizowane przez instytucje publiczne mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój mechanizmów otwartych innowacji. Z drugiej strony to, że odbiorcą największej liczby innowacji była firma

pod kontrolą Skarbu Państwa, oraz sceptyczne nastawienie do programu firm LabX i CorpX może wskazywać na sztuczność przedsięwzięcia.

Z uwagi na przyjętą metodę badawczą, która z zasady mocno ogranicza możliwość uogólnień, przedstawione powyżej wnioski stanowią jedynie podsumowanie opisanych przypadków. W opinii autora przedstawione badania stanowią jednak dobrą ilustrację koncepcji otwartych innowacji i wskazują na istniejące w polskich warunkach mechanizmy dyfuzji innowacji pomiędzy podmiotami typu start-up a dużymi przedsiębiorstwami. Z pewnością omawiana tematyka warta jest dalszych analiz. Na szczególne zainteresowanie zasługuje rządowy program Scale UP, realizowany jednocześnie przez 10 niezależnych podmiotów z wykorzystaniem odmiennych metod, co stwarza doskonałe pole do badań.

## Literatura

- Adamczyk M., 2016, *An attempt to define the concept of start-up company based on inductive research*, [w:] QUAERE 2016: reviewed proceedings of the interdisciplinary scientific international conference for PhD students and assistants, s. 67-74, [http://www.vedeckekonferencje.cz/library/proceedings/quaere\\_2016.pdf](http://www.vedeckekonferencje.cz/library/proceedings/quaere_2016.pdf).
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1, s. 99-120.
- Benson D.F., 2008, *Do Corporate Venture Capital Activities Improve the Performance of Established Firms When Acquiring Startups? Evidence from the Information Technology Sector*, „SSRN Electronic Journal”, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1095380](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1095380) (data udostępnienia: 29-02-2008).
- Blank S.G., 2014, *Corporate Acquisitions Of Startups – Why Do They Fail?* <https://www.forbes.com/sites/steveblank/2014/04/22/corporate-acquisitions-of-startups-why-do-they-fail/#27ec6db364dc> (data udostępnienia: 2017-08-29).
- Blank S.G., Dorf B., 2013, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Bursiak L., 2013, *Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up oraz spółek z rynku NewConnect w roku 2011*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 59, s. 49-58.
- Cardeal N., António N., 2012, *Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?*, „South African Journal of Business Management”, vol 6, nr 37.
- CB Insights 2016, *Global Corporate Venture Capital Report 2016*, New York: <https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-2016> (data udostępnienia: 2017-10-10).
- Chesbrough H., 2003a, *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- Chesbrough H., 2003b, *The Era of Open Innovation*, „Sloan Management Review”, vol. 44, iss. 3, s. 35-41.
- Chesbrough H., Crowther A.K., 2006, *Beyond high tech. Early adopters of open innovation in other industries*, „R&D Management”, vol. 36, iss. 3, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x> (data udostępnienia: 25.05.2006).
- Dimitrova L., 2015, *Strategic Acquisitions by Corporate Venture Capital Investors*, „SSRN Journal”, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2553786](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2553786) (data udostępnienia: 30-01-2015).

- Drucker P.F., 2011, *O zarządzaniu, społeczeństwie i gospodarce. Niepublikowane wykłady Druckera w wyborze i opracowaniu Ricka Wartzmana*, MT Biznes, Warszawa.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 222-252.
- Gemzik-Salwach A., 2014, *Wykorzystanie metody Dave'a Berkusa do analizy potencjału rozwojowego firm start-up w Polsce*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, vol. 2, nr 300.
- Korpysa J., 2012, *Uwarunkowania przedsiębiorczości indywidualnej przedsiębiorstw typu start-up*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr 8, s. 377-388.
- Korzeniowska A., 2009, *Klasyfikacje outsourcingu*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H: Oeconomia 43, s. 277-285.
- Kozarkiewicz A., 2010, *Współczesne trendy w innowacyjności. W kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 20-23.
- Kozioł L., 2014, *Diagnoza innowacyjności przedsiębiorstw regionu Małopolski*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 183, cz. 2, s. 68-77.
- Kulczycki M., 2014, *Bariery i możliwości finansowania przez banki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, iss. 35, s. 151-176.
- Lai E.L.-C., Riezman R., Wang P., 2009, *Outsourcing of innovation*, „Economic Theory”, vol. 38, iss. 3, s. 485-515.
- Łuczak K., 2014, *Rachunkowość innowacji na przykładzie przedsiębiorstw określanych mianem „start-up”*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 70, s. 79-87.
- Macias J., 2007, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 18-21.
- Macias J., 2012, *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 12-15.
- Nowak D., 2012, *Obszary i kierunki rozwoju współczesnego outsourcingu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 51, s. 467-477.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, s. 79-90.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., 2004, *Co-creating unique value with customers*, „Strategy & Leadership”, vol. 32 (3), s. 4-9.
- Ries E., 2011, *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Publishing Group, New York.
- Smus T.R., 2014, *Finansowanie start-upów w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, vol. 35, s. 217-231.
- Spender J.-C., Corvello V., Grimaldi M., Rippl P., 2017, *Startups and open innovation: a review of the literature*, „European Journal of Innovation Management”, nr 20 (1), s. 4-30.
- Wodo W., 2015, *Innovation management in start-up operating companies: looking for the opportunities for development*, Acta Innovations, vol. 14, s. 26-32.