

# MIKRO- I OTWARTA STRATEGIA. KONTEKST EKOSYSTEMU

## Wprowadzenie

Otwarta strategia (*Open Strategy*) jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania strategicznego, stanowiącą bezpośrednią odpowiedź nie tyle na zmiany zachodzące wewnątrz i w otoczeniu współczesnych organizacji, ile na szereg towarzyszących im zmian subprocesów strategicznych. Otwarte innowacje (wraz z nimi *crowdsourcing* i prosumpcja, a także *Urban Lab*<sup>1</sup>) czy aktywna rozbudowa nurtu strategizowania i rozwój ekosystemów w organizacji to przykłady novum w naukach o zarządzaniu<sup>2</sup>. Bezpośrednim powodem tych zmian jest antropomorfizacja podmiotów rynkowych. Zmusza ona do spojrzenia nie tylko na nowe strategiczne uwarunkowania relacji pomiędzy aktorami organizacyjnymi, zarówno w kontekście egzogenicznym, jak i endogenicznym, ale przede wszystkim wskazuje na nowe układy relacyjne pomiędzy nimi. Stąd w centrum zainteresowania opracowania jest także mikronurt. Konsekwencji przeniesienia akcentu procesu formułowania strategii na poziom mikro, który przestaje traktować organizację jako bezosobowy twór, a podkreśla rolę człowieka, jest znacznie więcej. To także inicjowanie współdziałania i realizacji związków organizacji z jej otoczeniem, w trakcie którego następuje aktywna wymiana wiedzy i informacji. W ten sposób organizacje zaczęły czynnie czerpać z otoczenia w pierwszej kolejności wiedzę i pomysły o charakterze innowacyjnym, by w konsekwencji sięgać po rozwiązania o charakterze strategicznym (sic!). Powstaje zatem

\* Dr inż. Aleksandra Sus – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

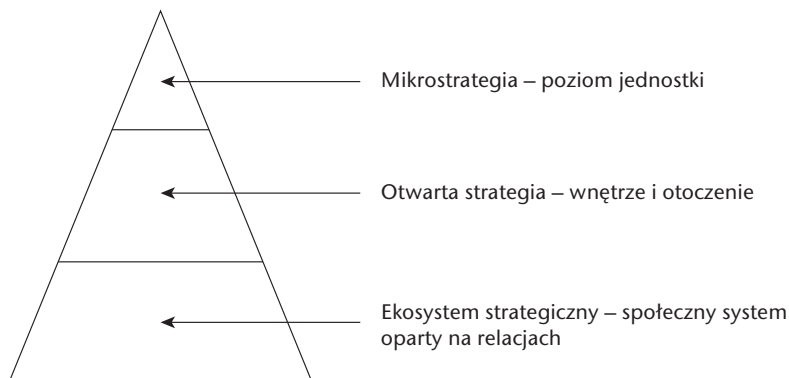
<sup>1</sup> *Urban Lab* – miejskie laboratoria, to publiczne strefy: budynki, ulice, które traktowane są jako laboratoria do ewaluacji produktów i usług w formie pilotów. W ten sposób organizacje nabywają natychmiast wiedzę o tym, jak konsumenci odbierają konkretne produkty w czasie codziennego ich życia (np.: projekt 22barcelona.com).

<sup>2</sup> K. Oblój, parafrazując A.K. Koźmińskiego, stwierdza nawet, iż mamy do czynienia z kakofonią pojęć, modeli, koncepcji i teorii zarządzania, co prowadzi do kryzysu i rozmycia tożsamości dyscypliny zarządzania (sic!) [20, s. 17].

nowy ekosystem, a wraz z nimi relacje podmiotów budujących swoją siłę negocjacyjną poprzez wzrost wartości systemu, w którym funkcjonują.

Wspólnym mianownikiem pomiędzy tymi kategoriami jest otwartość, a jej natężenie i kierunek działania wydaje się, iż wyznacza pewne zależności hierarchiczne pomiędzy nimi (rysunek 1).

Rysunek 1. Otwartość strategiczna – poziomy relacji



Źródło: opracowanie własne.

Analizowanie triady: mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem oraz próba uchwycenia związków zachodzących pomiędzy nimi jest celem naukowym opracowania. Do tak postawionego celu postawiono następujące pytania badawcze:

P1. Czy pomiędzy mikrostrategią, otwartą strategią i ekosystemem zachodzą zależności?

P2. Czy zależności pomiędzy tymi elementami mają charakter hierarchiczny?

P3. Czy relacje zachodzące pomiędzy mikrostrategią, otwartą strategią i ekosystemem mogą powstawać symultanicznie, tworząc tym samym zależność hierarchiczno-współtworzącą?

Motywytem badań jest również identyfikacja związków pomiędzy tymi kategoriami, a także wskazanie przyszłych kierunków badawczych w tych obszarach. Cel poznawczy realizowany jest w wyniku rozumowania redukcyjnego. Ta procedura badawcza wiąże się z obserwacją szczegółów, by na tej podstawie ułożyć pewną racjonalną całość. Indukcja dotyczy uogólnień, które przyjmują postać pewnych ram wyjaśniających. Meritum staje się przejście z chaosu do pewnych postulatów, które stają się podstawą dalszych rozważań lub badań [7, s. 9–10].

Niniejsze opracowanie ma charakter teoriopoznawczy, przy tworzeniu którego wykorzystano obserwacje i wnioski z literatury tematu, w oparciu o wnioskowanie od „szczęgółu do ogółu”.

## 1. Mikronurt

Mikrofenomen jest konsekwencją fali zasobowej, która zwróciła uwagę na zasoby ludzkie i potencjał z nimi związany. Został on spopularyzowany dzięki badaczom skupionym wokół SAP-IN<sup>3</sup>. Formułowanie strategii na poziomie mikro (strategizowanie) nawiązuje do klasycznego jej ujęcia, zgodnie z którym jest to proces nierozdzielnie związany z jej implementacją. Oba procesy zdeterminowane są decyzjami najwyższego kierownictwa, ich aktywnością i zmiennością działalności<sup>4</sup>. Ujęcie to celowo podkreśla rolę czynnika ludzkiego, co nie oznacza, że ignoruje pozostałe aspekty procesu tworzenia strategii. Współczesna literatura koncentruje się na podejściu w oparciu o „piksele wpływu menedżerskiego” [13, s. 621], nieco bardziej spektakularnie akcentując społeczne determinanty tego procesu. „Strategia, zgodnie z tym ujęciem, nie jest czymś, co ma organizacja, a czymś, co wykonują jej członkowie” [14]. Operacjonalizacja strategii w tym ujęciu ma charakter behawioralny, stanowiąc o jej dynamice i społeczny [12]. Strategia ewoluuje w czasie i nie jest już zestawem oddzielnych decyzji, lecz zbiorem nieokreślonych zachowań menedżerskich osadzonych w społecznych uwarunkowaniach [13, s. 621]. Argument ten dodatkowo stanowi o konieczności zwrócenia uwagi na relacyjne uwarunkowania strategizowania i strategicznej otwartości.

Mikro nurt determinuje zmiany nomenklaturowe, co dodatkowo akcentuje koncentrację uwagi na: indywidualnych aktywności (*microactions*), mikrodeterminantach (*microaspects*) i mikropodstawach (*microfoundations*).

Fundamentem podejścia praktyczno-teoretycznego są trzy elementy i związane z nimi pytania [12, s. 7]:

- Kto jest aktorem strategicznym, kształtującym praktykę poprzez sposoby swojego działania (praktycy, ang. *practitioners*)?
- Co leży u podstaw ich decyzji strategicznych (praktyki, ang. *practices*)?
- Jak podejmowane są decyzje strategiczne (*praxis*)?

Punkt koncentracji niniejszego opracowania plasuje się pomiędzy tymi pytaniami, zakładając relacyjne uwarunkowania aktorów strategicznych (wewnątrz i w otoczeniu

<sup>3</sup> *Strategy-as-Practice-International Network* to międzynarodowa sieć skupiająca ok. 3000 badaczy i praktyków z całego świata, której głównym celem jest wyjaśnienie zjawisk i praw regulujących współczesne zarządzanie strategiczne z punktu widzenia mikro, czyli jednostki.

<sup>4</sup> To definicyjne ujęcie strategii nabiera charakteru dynamicznego, bowiem nie oddziela fazy planowania od implementacji. W nurt ten wpisuje się aktywny proces wykorzystywania okazji w obu tych etapach. Czy można zatem mówić o powstającym w literaturze modelu planistycznym, nastawionym na wykorzystywanie okazji (*planning by opportunities*)? Jeśli tak, to czy nie należy zastanowić się nad zmianą nomenklatury w kontekście kategorii planowania? Kwestią sporną z pewnością jest czas. Jak bowiem planować przyszłość w oparciu o sytuacje, które mają miejsce w czasie rzeczywistym?

organizacji), w oparciu o ich behawioralne wyróżniki, w kontekście tworzenia otwartej strategii i ekosystemu biznesu.

Analiza literatury tematu podkreśla dwie kluczowe cechy mikronurtu, a mianowicie: sytuacyjność i systemowość. Pierwszą z nich determinują działania, interakcje i negocjacje pomiędzy aktorami organizacyjnymi, uzależnione od sytuacji, w której się znajdują [4, s. 25]. Drugą – konieczność potraktowania behawioralnych wyróżników mikrostrategii przez pryzmat pewnego systemu tworzącego złożoną całość, z którego zostają wydzielone części składowe i są badane relacje pomiędzy nimi i ich właściwościami. Po zbadaniu wyodrębnionych części preferowany jest kierunek integracyjny, czyli ich agregacja i empiryczna weryfikacja relacji systemu z metasystemem, którego jest częścią składową [9, s. 37].

Kolejne części opracowania jedynie podkreślą miejsca, w których mikronurt relevantnie wpływa na pozostałe elementy triady. Z uwagi na ograniczenia przestrzenne zaakcentowano jedynie najważniejsze punkty styku tych trzech elementów.

## 2. Otwarte: innowacje i strategia

Kamieniem milowym otwartej strategii są otwarte innowacje, wraz z konsekwencjami w postaci układów relacji z zewnętrznymi podmiotami, stając się podzbiorem działań strategicznych. Ten rodzaj innowacyjności jest jednym z wielu strategicznych procesów prowadzącym do otwartości firmy na siły i wpływy z zewnątrz [24, s. 534].

Pionierskie ujęcia definicyjne otwartych innowacji dotyczyły jedynie nowych źródeł pomysłów, w odpowiedzi na skostnienie i brak efektywności zespołów badawczo-rozwojowych [5, s. xxiv]. Następnie uwaga została skupiona na szerszym aspekcie otwartych innowacji, obejmujących transfer wiedzy z i do organizacji [6, s. 1], by obecnie jeszcze mocniej zaakcentować ich strategiczne funkcję oraz rolę. W takim ujęciu tożsamą definicją otwartych innowacji będzie ta, której istota skupia się na tworzeniu wartościowych innowacji pochodzących z wnętrza i otoczenia organizacji, plasując na jednym poziomie istotność endogenicznych i egzogenicznych źródeł innowacji [5, s. 43]. Innowacja otwarta stanowi zatem antytezę tradycyjnego, wertykalnego modelu innowacji, w którym wewnętrzne aktywności innowacyjne prowadzą do endogenicznego rozwoju produktów lub usług.

Zmiana orientacji ze środka organizacji na jej otoczenie nie oznacza rezygnacji z tworzenia innowacji wewnątrz firmy, co w konsekwencji prowadzi do powstania dwóch rodzajów otwartych innowacji: z zewnątrz do środka (*outside – in*) oraz z wewnątrz na zewnątrz (*inside – out*). Pierwsza z nich polega na wykorzystaniu zewnętrznych źródeł wiedzy – użytkowników, konkurencji, dostawców, partnerów, lokalnych społeczności (*crowdsourcing*). Druga – na dzieleniu się istniejącą wewnętrzną wiedzą z innymi podmiotami, które mogą ją spożytkować w swojej działalności.

W rzeczy samej strategiczny aspekt innowacyjności otwartej nie wprowadza niczego nowego o charakterze przedmiotowym. Nadal działania przyjmują charakter produktowo-rynkowy (przedsiębiorczy), technologiczny oraz planistyczny. Rozszerza się jednak wachlarz możliwych do realizacji aktywności innowacyjnych i zmienia podejście do innowacji. Priorytetową zmianą jest przeobrażenie o charakterze podmiotowym i eliminacja syndromu NIH (niewynalezione wewnątrz organizacji – ang. *not invented here*), będącego określeniem negatywnej postawy wśród pracowników organizacji wobec novum, które nie powstało wewnątrz ich struktur. Zatem i w tym podejściu czynnik ludzki nabiera kluczowego znaczenia. Ponadto pozytywnymi konsekwencjami są: zmniejszenie ryzyka przez rozłożenie go na kilka podmiotów, oszczędności czasu i pieniędzy, powstanie nowych sieci relacji, opartych na kooperacji i związkach synergicznych.

Strategiczny charakter otwartych innowacji wynika z ich wpływu na przyjęty model biznesowy, angażujący strategiczne zasoby (wiedzę i zasoby relacyjne), w tym również wykraczający poza granice organizacji [25, s. 806]. Punktem koncentracji jest przeformułowanie istniejącego modelu biznesu w kierunku kreowania nowej wartości dla klientów. Celem działań jest wyprzedzenie konkurencji [10, s. 8] w wyniku zmiany gry biznesowej na istniejących rynkach, której fundamentem staje się ciągle eksperymentowanie [17, s. 32], ale także celowe orkiestracja i umiejscowienie zasobów niematerialnych, w tym przede wszystkim wiedzy i umiejętności.

### 3. Otwarta strategia i strategizowanie

Strategizowanie w otwartym aspekcie wiąże się z określonymi efektami. Pierwszym z nich jest budowa tzw. energii zbiorowej inteligencji (*the power of collective intelligence*), która w wyniku gromadzenia kreatywnych wpływów z różnych źródeł staje się bardziej efektywna niż w przypadku zamkniętych i mniejszych centrów wpływu strategicznego w organizacji. Po drugie, partycypacja w otwartej aktywności strategicznej wiąże się ze zmianą indywidualnego podejścia poszczególnych uczestników tej gry społecznej: rośnie refleksyjność, tożsamość, identyfikacja z firmą i uświadamiają się szanse realnego wpływu na pozostałych członków organizacji. Następują nie tylko przepływy wiedzy i informacji, lecz także ich kolejne konsekwencje: wzajemne motywowanie się do wspólnych działań nad realizacją i rozwojem celów strategicznych firmy. Trzecim pozytywnym aspektem otwartej strategii jest formułowanie tożsamości organizacji, w wyniku relacji z konsumentami i innymi zainteresowanymi wpływem na organizację. Z kolei negatywnym efektem są konflikty pomiędzy skonsolidowanymi wokół organizacji podmiotami. Niezmiernie ważna również jest delikatność w postępowaniu z podmiotami, których pomysły z określonego powodu nie zostały wdrożone [15, s. 3].

Otwarta strategia nie dotyczy jedynie wymiany pomysłów z zewnętrznymi aktorami organizacyjnymi, w wyniku kombinacji otwartych innowacji i otwartej koordynacji w ramach określonego ekosystemu. To proces wymagający od organizacji aktywnego inicjowania zmian strategicznych (*co-strategize*) i eksperymentowania z różnorodnymi zainteresowanymi grupami. Kluczowymi wymiarami tej wymiany są: transparentność, czyli przejrzystość informacji o organizacyjnej strategii, w tym również wiążąca się z wymianą wiedzy i pomysłów, jak w przypadku otwartych innowacji, oraz inkluzja nawiązująca do wewnętrznej i zewnętrznej partycypacji [11, s. 2]. Wymiary te przyjmują różnorodne formy w zależności od inwencji twórczej współczesnych menedżerów. I tak wyrazem transparentnej aktywności mogą być:

- wolny dostęp do rezultatów podmiotów z zewnątrz [2];
- szerszy zakres do zawartości stanowiącej przedmiot wpływu oraz do informacji, a tym również wykorzystanie mediów społecznościowych [3];
- transparentne komunikowanie istotnych informacji [8];
- widoczność i dostępność informacji dotyczącej organizacyjnej strategii, począwszy od procesu jej formułowania, jak również aplikacji [16].

Z kolei wymiar inkluzji w analizowanym kontekście przyjmuje formy:

- zaufania organizacji w stosunku do zasobów znajdujących się na zewnątrz firmy [2];
- łączności (relacji opartych na wymianie informacji) – większego zaangażowania zainteresowanych podmiotów, w tym również chęci i energii współpracy [3];
- czynnego dialogu z użytkownikami i angażowania ich w proces podejmowania decyzji [8];
- wirtualnej partycypacji dwóch typów: aktywnej (czynny udział) i biernej (zapoznawania się z informacjami)<sup>5</sup>;
- otwartych praktyk o charakterze radykalnym, bez barier partycypacyjnych [15];
- kreowania i wzmacniania relacji pomiędzy uczestnikami interakcji [16].

Inkluzja obejmuje aspekty, takie jak: zaufanie, wiara, komunikacja, wymiana informacji. Stanowią one miękkie determinanty otwartej strategii. Są zatem bardziej ryzykogenne niż te związane z transparentnością. Pierwsze z nich determinują czynniki irracjonalne, związane z ludzkimi błędami, oporami i ich konsekwencjami (*microaspects*). Twarde wyróżniki dotyczą raczej formalnych uwarunkowań i ram, których spełnienie może okazać się znacznie mniej problematyczne. Zarówno jeden, jak i drugi zbiór elementów (również otwarty) budują ekosystem.

<sup>5</sup> Tego typu relacje stanowią współczesne odzwierciedlenie dwóch typów partycypacji: czynnej, polegającej na zaangażowaniu w rozwiązywanie problemów, i biernej, która m.in. stanowi tylko prawo do otrzymywania informacji.

## 4. Ekosystem innowacji biznesu

Koncepcja ekosystemów biznesu wywodzi się z podejścia ewolucyjnego, które zmienia sposób myślenia o organizacji w kierunku jej ciągłych zmian, lokując jednocześnie niniejsze rozważania w obszarze paradygmatu biologicznego<sup>6</sup>. Ekosystem biznesu jest to jako celowa struktura wielostronnych układów pomiędzy partnerami, które aktywują swoją działalność wobec centralnej wartości, a których celem jest stworzenie produktu/usługi zgodnych z oczekiwaniami odbiorców [1, s. 40].

Wyjaśnienie specyfiki ekosystemów biznesu wymaga przytoczenia podstaw funkcjonowania biologicznych systemów. Są one zorganizowane procesowo, w formie hierarchii: indywidualne organizmy (*microfoundations*) wchodzą w relacje z otoczeniem i z pozostałymi osobnikami, tworząc w ten sposób nowe układy relacji, które wyłaniają się w formie sieci powiązań. Naturalna selekcja eliminuje te osobniki, które nie są w stanie przeżyć i wzmacnia silne (zdolne do przeżycia i reprodukcji) [18, s. 272]. Zatem z perspektywy ekosystemu granice organizacji i sektora są zmiennie – kształtowane przez aktorów społeczności biznesu [22, s. 220], co oznacza, że zwrot, kierunek i wartość rozwoju organizacji są uzależnione od *practitioners – practices – praxis*, czyli podstawowych wyróżników jednostki. Biologiczne ekosystemy mogą obejmować setki, a nawet tysiące gatunków, ale tylko określone z nich ogrywiają istotną rolę w strukturyzacji systemu [18, s. 273, 275]. Są to tzw. kluczowi gracze, którzy dominując w systemie, nadają określony kierunek działania. W tym kontekście nie można zatem mówić o planowaniu w organizacji, strategia ma charakter emergentny, a bardziej istotne stają się procesy niż struktury i zarządzanie dynamiką kompetencji w celu wspólnego rozwoju [22, s. 226] (konkurencja zaczyna nabierać marginalnego znaczenia<sup>7</sup>). Interakcje pomiędzy gatunkami opierają się na przepływie zasobów i informacji, począwszy od wysoko wyspecjalizowanych do wysoko uogólnionych, jak również od spektakularnych korzyści, po klęskę. Dychotomie te są również widoczne w układach relacyjnych pomiędzy elementami ekosystemów biznesu, zwłaszcza w kontekście szybkości i efektywności apropiacji wartości. Wyróżnikami ekosystemów są także różnorodność, określająca liczbę gatunków funkcjonujących w czasie rzeczywistym w danym systemie, oraz odporność na zaburzenia systemu, która jest skorelowana z różnorodnością gatunków. Bardziej zróżnicowany system wykazuje wyższą stabilność, ponieważ niektóre jego elementy

<sup>6</sup> Ekosystem biznesu prezentuje teorię organizacji przez pryzmat determinantów biologicznych, w optyce relacji pomiędzy komórkami, ich rodzajami i środowiskami. Ta metafora jest jak najbardziej trafiona, akcentuje bowiem problem przetrwania i rozwoju, starzenia się i umierania (zmienności elementów ekosystemu), relacji z otoczeniem organizmu oraz faz jego rozwoju – od narodzin po starość.

<sup>7</sup> W świetle takiego wniosku należy postawić tezę o zależnościach pomiędzy ekosystemem organizacji a strategią tworzenia wartości w optyce rezygnacji z konkurencji (*blue ocean strategy*).



cechuje wyższą odporność na zmieniające się elementy. Mechanizmy te nie zostały szczegółowo poznane, z uwagi na poziom ich skomplikowania, co z kolei powoduje brak określeń definicyjnych stabilności ekosystemu [18, s. 273]. Niewątpliwie rozwiązań należy poszukiwać w teorii systemów, według której na jednym systemie można opisać wiele innych<sup>8</sup>.

Niemniej jednak prekursorem kategorii ekosystemu biznesu był ekosystem innowacji<sup>9</sup>. W tym ujęciu są to kompleksowe układy relacji powstające pomiędzy aktorami, których funkcjonalnym celem jest rozwój technologii i innowacji. Udziałowcy procesu, zaopatrzeni w odpowiednie zasoby, w tym również ludzkie (studenci, pracownicy, badacze, przedstawiciele przemysłu), tworzą sieci współpracy pomiędzy organizacją a elementami w jej otoczeniu: uniwersytetami, szkołami biznesu, politechnikami, organizacjami rozwoju, politykami itd. [21, s. 1]. W tym ujęciu ekosystem innowacji przybiera dwa wymiary, a mianowicie: ekonomiczny i komercyjny, kształtowany przez rynek. To, co wyróżnia ekosystem innowacji od innych miejsc kształtowania nowej wiedzy i pomysłów (np. klastry), to: społeczny układ źródeł innowacji, centralna rola technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) w łączeniu innowacyjnych aktorów z nowymi produktami i usługami, otwarte innowacje, mimetyczny charakter oraz bardziej istotna rola organizacji pozarządowych (NGO) i rządu [21, s. 2].

Szczegółowe cechy ekosystemu innowacji w kontekście analizowanych związków z innowacją otwartą zaprezentowano w tabeli 1.

Analiza dotychczasowych informacji na temat ekosystemów innowacji wskazuje na samoorganizację, kooperację i konkurencję podmiotów współdziałających jako mechanizmów tworzących te układy. Naturalnymi procesami ekosystemów są również koewolucja i emergencja. Ekosystemy to metaforyczne konsekwencje przedstawienia w układzie współzależnym: innowacji – biznesu – organizacji w formie żyjącego systemu, w ramach szerszego systemu ekologicznego, w którym krzyżują się różnorodne podmioty współkształtujące organizację i otoczenie. Z punktu widzenia antropologii koewolucja jest procesem, w którym niezależny gatunek tworzy i kończy wspólny cykl, w którym zmiany gatunku A są etapem naturalnej selekcji zmian w gatunku B i odwrotnie [22, s. 219]. Nowy ekosystem powstaje dzięki pierwotnie marginalnym zmianom w świecie roślin i zwierząt – organizacje biznesowe muszą sobie radzić w świecie, w którym występują podobne relacje pomiędzy „gatunkami”. Innowacje wychodzące poza granice sektora determinują rozwój ekosystemu biznesu, ponieważ wokół nich rozwijają się firmy, które kooperując i konkurując, powodują powstawanie nowych produktów i usług, tym samym nakręcając spiralę innowacyjności. Przykładem takiego ogniska ekosystemu jest Apple Computer, który

<sup>8</sup> Opinia prof. R. Krupskiego przedstawiona w opracowaniu: [22, s. 220].

<sup>9</sup> Stąd również poszukiwanie zależności pomiędzy innowacyjnością i innowacjami otwartymi.



funkcjonuje w czterech istotnych sektorach: komputerów personalnych, elektroniki użytkowej, informatyki i komunikacji [22, s. 219].

Tabela 1. Otwarta innowacja versus ekosystem innowacji

Cecha	Otwarta innowacja	Ekosystem innowacji
Sposób tworzenia wartości dodanej	Efekt synergiczny uzależniony od stopnia dopasowania zewnętrznych i wewnętrznych zasobów wiedzy. Wartość dostarczają zasoby zewnętrzne, natomiast wewnętrzne są odpowiedzialne za prawidłowe wykorzystanie tej wartości.	Synergia osiągnana w wyniku samoorganizacji i współdziałania podmiotów. Wartość może powstawać jedynie w wyniku współpracy opartej na dzieleniu się zasobami i nie może być tworzona przez indywidualne podmioty.
Forma organizacyjna systemu innowacji	Wynika z określonej konfiguracji łańcucha wartości inicjowanego przez przedsiębiorstwo.	Współpraca oparta na wielostronnym przepływie zasobów, a kluczową kwestią staje się dostęp do węzłów centralnych.
Kluczowy czynnik sukcesu	Koordinacja działań podmiotów i koncentracja na wzroście efektywności procesów innowacji.	Węzeł centralny, który wyznacza kierunki działania oraz łączenie podmiotów uzupełniających się zasobami (technologiami, zdolnościami itd.).
Regulacja współpracy	Relacje oparte są na transakcjach i częściowo w oparciu o współdzielenie zasobów (w tym również o kooperację zasobową).	Kooperacja i konkurencja, a także samoorganizacja.
Efekty prac B+R	Innowacje są wynikiem wspólnych prac podmiotów, które ze sobą współpracują. W przypadku pomysłu wytworzonego przez przedsiębiorstwo, które nie może generować zysków z takiej innowacji – należy je skomercjalizować.	Efekt prac zależy od zaangażowania wszystkich uczestników ekosystemu. Innowacje przyrostowe powstają przez użytkowanie zasobów węzła centralnego przez podmioty niszowe. Potencjalne innowacje przełomowe obejmują tworzenie nowych węzłów przez podmioty dominujące lub kluczowe.
Dystrybucja korzyści z prac B+R	Uzależniona od decyzji podmiotów, które uczestniczyły w relacji, w tym również uwzględnienie dzielenia wyników prac i skorzystania z pomysłów innych podmiotów.	Zależna od strategii podmiotu dominującego, działań kluczowych podmiotów oraz roli danego podmiotu w ramach ekosystemu innowacji.

Źródło: opracowanie na podstawie: [19, s. 127].

Zdaniem M.M. Appleyard i H.W. Chesbrough większość otwartych inicjatyw strategicznych jest wspomagana ekosystemem organizacji [2, s. 5]. Ekosystem jest swoistym środowiskiem, w którym są inicjowane otwarte zmiany strategiczne. U podstaw otwartych reakcji i relacji są mikrowyóżniki, stanowiąc specyficzny układ nadrzędności i podrzędności, który jednocześnie przenika wszystkie omówione elementy. Zależności te są kruche i trudne do uchwycenia, niemniej jednak warto prowadzić dyskusje pogłębiające omówioną tematykę triady – łącznie bądź pomiędzy wybranymi elementami.

## Podsumowanie

Rozwój paradygmatu otwartej innowacji jest związany z teorią systemów, podejściem zasobowym oraz ewolucyjną postawą epistemologiczną. W tym ujęciu determinuje on wzrost dynamiki organizacji, w kontekście odpowiedzi i antycypacji sygnałów z otoczenia. W ten sposób powstaje ekosystem. Jednocześnie otwarta strategia wymaga odpowiednich działań w obszarze mikro – tworząc grunt do rozwoju skali makro. Zmiany te zachodzą symultanicznie, nie przyjmują zatem bezpośrednio charakteru hierarchicznego (odpowiedź na drugie pytanie badawcze), ale hierarchiczno-współtworzącego (odpowiedź na trzecie pytanie badawcze)<sup>10</sup>. Mamy do czynienia z jednoczesnym drganiem organizacji w kakofonii zmian i symultanicznym dostosowaniem: indywidualnych aktywności (*microactions*), mikrodeterminantów (*microaspects*) i mikropodstaw (*microfoundations*). Na tym etapie należałoby kolejne pytania badawcze<sup>11</sup>:

P4. Jaki jest to rodzaj oddziaływania?

P5. Jaka jest intensywność relacji pomiędzy tymi elementami?

P6. Jaki jest czas oddziaływania pomiędzy tymi elementami?

Mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem biznesu to trzy elementy, wokół których skupiły się rozważania niniejszego opracowania. A w rzeczywistości relacje hierarchiczno-współtworzące zachodzące pomiędzy tymi kategoriami, które ujęto w optyce współzależności przyczynowo-skutkowych. Takie ujęcie problematyki wiąże się z wyznaczeniem nowych kierunków badawczych, których fundamentem może stać się badanie efektywności ekosystemu biznesu (organizacji) w kontekście mikrouwarunkowań.

Podsumowując, należy podkreślić wartość użyteczną niniejszych rozważań. Zidentyfikowane w opracowaniu kategorie, budujące otwartość strategiczną, podkreślają nie tylko rolę czynnika ludzkiego w procesie tworzenia ekosystemu organizacji, ale przede wszystkim wskazują na jego związki z otoczeniem w procesach strategicznych i tworzeniu otwartej strategii. Tym samym lokując w nim przyczynę powodzenia/niepowodzenia otwartych przedsięwzięć organizacji, niezależnie od ich charakteru, zarówno innowacyjnych, jak i strategicznych.

## Bibliografia

- [1] Adner R., *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, "Journal of Management", January 2017, Vol. 43, No. 1.

<sup>10</sup> Pytanie pierwsze w świetle niniejszych rozważań nabiera cech oczywistego, by nie rzec trywialnego.

<sup>11</sup> Pytania sformułowane zgodnie z metodyką analizy sieciowej.

- [2] Appleyard M.M., Chesbrough H.W., *The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion*, "Long Range Planning" 2016 (article in press).
- [3] Baptista J., Wilson A.D., Galliers R.D., Bynghall S., *Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy*, "Long Range Planning" 2017 (article in press).
- [4] Calabrese A., Costa R., *Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leader's strategizing*, "Journal of Engineering and Technology Management" 2015, No. 38.
- [5] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA 2003.
- [6] Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds.), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [7] Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji" 2006, nr 9.
- [8] Gegenhuber T., Dobusch L., *Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures*, "Long Range Planning" 2017 (article in press).
- [9] Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowane systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [10] Hamel G., *Strategy as Revolution*, "Harvard Business Review", July-August 1996, Vol. 74.
- [11] Hautz J., Seidl D., Whittington R., *Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics*, "Long Range Planning" 2016.
- [12] Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D., *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, "Human Relations" 2007, Vol. 60(1).
- [13] Jarzabkowski P., *Shapping strategy as a structuration process*, "Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51, No. 4.
- [14] Johnson G., Melin L., Whittington R., *Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view?*, "Journal of Management Studies" 2003, Vol. 40(1).
- [15] Luedicke M.K., Husemann K.C., Furnari S., Ladstaetter F., *Radically Open Strategizing: How the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the Extreme*, "Long Range Planning" 2016 (article in press).
- [16] Mack D.Z., Szulanski G., *Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making*, "Long Range Planning" 2017 (article in press).
- [17] Markides C.C., *Strategic Innovation in Established Companies*, "Sloan Management Review" 1998, Vol. 39(3).
- [18] Mars M.M., Bronstein J.L., Lusch R.F., *The value of a metaphor: Organizations and ecosystems*, "Organizational Dynamics" 2012, No. 41.

- [19] Mielcarek P., *Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 422.
- [20] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2016.
- [21] Oh D.D., Phillips F., Park S., Lee E., *Innovation ecosystems: A critical examination*, "Technovation" 2016, No. 54.
- [22] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [23] Trott P., Hartmann D., *Why 'open innovation' is old wine in new bottles*, "International Journal Innovation Management" 2009, Vol. 13(04).
- [24] Whittington R., Caillaet L., Yakis-Douglas B., *Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession*, "British Journal of Management" 2011, Vol. 22.
- [25] West J., Sakter A., Vanhaverbeke W., Chesbrough H., *Open innovation: The next decade*, "Research Policy" 2014, No. 43.

---

## MIKRO- I OTWARTA STRATEGIA. KONTEKST EKOSYSTEMU

### Streszczenie

Próba wyjaśnienia związków pomiędzy elementami triady: mikrostrategia – otwarta strategia – ekosystem strategiczny jest głównym celem poznawczym niniejszego opracowania. Inspiracją napisania artykułu był przede wszystkim brak prac (analiza bazy Web os Science), które wiązałyby te kategorie w jeden spójny system. Strategia w kontekście mikro została przedstawiona w optyce: indywidualnych aktywności (*microactions*), mikrodeterminantów (*microaspects*) oraz mikropodstaw (*microfoundations*). Jako skutek antropomorfizacji podmiotów gospodarczych skutkuje i/lub wiąże się z otwarciem organizacji na pozostałe podmioty, którymi są członkowie jej otoczenia. Tak powstaje otwarta strategia. Całość tych uwarunkowań tworzy nowy ekosystem organizacji, który jest kształtowany przez celowe interakcje nowej, społeczności organizacji, otwartej na kooperację i konkurencję, które wiążą zaufanie, współpraca i współtworzenie wartości.

Niniejsze opracowanie ma charakter teoriopoznawczy, przy tworzeniu którego wykorzystano obserwacje i wnioski z literatury tematu, w oparciu o wnioskowanie indukcyjne.

**SŁOWA KLUCZOWE: MIKROSTRATEGIA, STRATEGIA OTWARTA, EKOSYSTEM**

---

## MICRO- AND OPEN STRATEGY IN AN ECOSYSTEM CONTEXT.

### Abstract

The main cognitive objective of this study is an attempt to explain the relationship between the elements of the micro-strategy – open strategy – strategic ecosystem triad. The inspiration to write the article was primarily the lack of papers (in the Web of Science database) presenting these categories as elements of a coherent system. Strategy in micro scale is presented through the context of: microactions, microaspects and microfoundations. Anthropomorphisation of business entities results in the opening of the organization to entities which are the members of its surroundings. This is how open strategy begins. All these conditions create a new ecosystem of organizations that is shaped by purposeful interactions of a new community of organizations which are open to cooperation and competition, and are connected by mutual trust, collaboration and co-creation of value.

This study is of theoretical character, involves observations and conclusions from the available literature, and bases on inductive inference.

**KEY WORDS: MICRO-STRATEGY, OPEN STRATEGY, ECOSYSTEM**