

**ОТВОРЕНАТА ИНОВАЦИЯ – ХАРАКТЕРИСТИКИ,
ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИМСТВА**
Яница Петкова Димитрова

**OPEN INNOVATION – CHARACTERISTICS, FEATURES AND
ADVANTAGES**
Yanica Petkova Dimitrova⁴³

Received: 15.02.2018, Accepted: 01.03.2018

Abstract

The scientific- research and application-oriented innovation perspective are in the process of continuous development. The concept of open innovation is one of the aspects that meets today's business environment requirements and enables organizations of varying size and scope to become innovative through a variety of forms of cooperation based on networking in relationships, open communication, transparency, trust.

Keywords: *innovation, open innovation, organizational learning, knowledge management, innovation performance*

JEL Codes: 030

В условията на съвременната бизнес среда иновацията се превръща в императив за всяка организация, която иска не само да оцелява, но и да повишава конкурентоспособността си. Компаниите, които въвеждат и осъществяват иновации са по-флексибилни, по-лесно улавят тенденциите, които настъпват в обкръжаващата среда и са в състояние да действат проактивно и преактивно за максимално удовлетворяване на потребностите на различните групи стейкхолдъри, значими за успешното им развитие.

Иновация

Според Давила и др. (Davila et al. 2009) иновацията представлява организационен процес, който се нуждае от управление чрез специфични

⁴³ Associate Professor, Ph.D., University of Library Studies and Information Technologies (UNIBIT), Sofia, 119 "Tsarigradsko Shosse" blvd, Department "Communication and information" e-mail: janicadimitrova@abv.bg; q.dimitrova@unibit.bg

инструменти, правила и норми. Иновацията се случва само в контекста на организацията. Тя включва създаването, възприемането и въвеждането в практиката на нови идеи, продукти, процеси или услуги.

Иновацията е съществено условие за оцеляването и успешното развитие на организациите в дългосрочен план (Tidd, 2001), както и за генерирането на конкурентни предимства за тези от тях, които я въвеждат и осъществяват (Gopkrishnan and Damanpour, 1997). Фирмите създават и реализират иновативни продукти и услуги именно с цел подпомагане на повишаването на конкурентоспособността си (Argyris and Schön, 1996; Damanpour, 1991; Hurley and Hult, 1998; Senge, 1990). Казаното се потвърждава и от изследвания, доказващи позитивния характер на релацията иновация - конкурентното представяне на организацията (Bobillo et.al., 2006; Cainelli et. al., 2004; 2006; Judd and McNeil, 2008).

Доказано е, че компаниите, които могат да въвеждат и осъществяват иновационни стратегии, имат по-голяма възможност за оцеляване в конкурентни условия, в сравнение с компаниите, които не успяват (Cooper et al., 2005).

Съществува връзка между иновацията и организационното учене, която е доказана емпирично (Bueno et al., 2010; Cohen and Levinthal, 1990; Senge et al., 1994; Argyris and Schön, 1996; Hurley and Hult, 1998), както и между иновацията и управлението на знанието (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Иновацията кореспондира и с несигурността на бизнес средата. Именно турбулентността на обкръжаващата организация среда подпомага процесите на осъществяване на иновация (Calantone, Garcia, and Droge, 2003).

За обяснение на характера и същността на иновацията са създадени многобройни дефиниции. Тяхното разнообразие доказва многопосочната същност на конструкта. Една от дефинициите гласи, че: “Иновацията е: продукт или приемане, асимилация и използване на новост, добавяща ценност в икономическата и в социалната сфери; обновяване и разширяване диапазона на продуктите, услугите и пазарите; установяване на нови управленски системи” (Crossan and Araydin, 2010). В OECD's Oslo Manual (2005) се посочва, че не е необходимо иновацията да е нещо съществено ново на пазара, а да бъде минимум ново или значително осъществено от организацията подобрене. Иновацията е „въвеждането на нов или значително подобрен продукт (стока или услуга) или процес, нов маркетингов метод или нов организационен метод в бизнес практиката; организация на работата или външните връзки” (OECD, 2005:46). Иновацията подпомага организацията и в реализирането на промяна (Coleman and Edey, 2010; Decoster, 2011), но не всяка иновация води до промяна. Организационната промяна и иновацията са взаимно свързани и в разбирането им като радикални и инкрементални. Радикалната иновация се асоциира с процеси на прекъсваемост и

трансформация, а инкременталната се основава на съществуващите практики в организацията. В една организация е възможно осъществяването и на радикална, и на инкрементална иновации, като този тип организации са много по-успешни, отколкото съсредоточаващите се в едното или в другото направление. Създаването на ценност може да бъде в резултат и на инкременталната, и на радикалната иновации, като степента на риска при двете е различна, следователно трябва да има компетентен мениджърски подход за управлението му.

При изучаването на иновациите е съществено и разграничението между изследванията и разработките (*exploitation and exploration*). Стратегията на разработките е насочена към съществуващите организационни ресурси и способности с основната цел да повишава, да надгражда и да затвърждава ефикасността. Стратегията на изследванията се фокусира към създаването на нови продукти или способности, с основната идея да ги въведе в действие, което да повиши конкурентното представяне на организацията (Benner and Tushman, 2003; Shneiderman, 2007).

Необходимо е да обърнем внимание и на изследователската и развойната дейности (*Research and Development R&D*) в организациите. Вътрешнофирмените изследователска и развойна дейност имат основно значение за позитивиране на възможността на компанията да генерира ново знание, което да се превърне в база за развитието на иновации. Позитивната връзка между възможностите на компанията да осъществява изследователска и развойна дейност, и иновациите, е емпирично доказана (Love et al. 2011; Roper et al. 2008). Освен, че изследователската и развойната дейност се свързват с иновационните способности на компанията, служителите, притежаващи експертиза и умения за осъществяването им, могат да повишат капацитета за усвояване на компанията, който се изразява във възможността за възприемане, преценка на качеството и полезността, и за абсорбиране на външното знание (Griffith et al. 2003).

Иновацията се разглежда също и като процес, и като резултат (Crossan and Araydin, 2010).

В концепцията за иновацията могат да бъдат разграничени две основни категории – процесна и продуктова иновация, които се разделят в още четири направления – продуктова, процесна, маркетингова и организационна иновация, според Oslo Handbook (OECD, 2005). Иновацията, възприемана като основен източник на конкурентно предимство, се определя като продуктова, процесна, маркетингова, стратегическа и поведенческа (Wang and Ahmed, 2004). Продуктовата иновация се отнася до нововъведенията в продуктовата гама, маркетинговата - до иновациите в пазарно-ориентираните стратегии на организацията – излизането на нови пазари или откриването на нова пазарна ниша на съществуващ вече пазар, чрез предефиниране на маркетинговия микс.

Въвеждането на иновации изисква откритост и готовност за интеракции с ключовите стейкхолдъри на компанията, което ни посочва тясната връзка между иновацията и корпоративната култура, определяна и като култура на иновацията (Damanpour and Evan, 1984). Поведенческата иновация се открива именно във възприемането на идеята за културата на иновацията и въвеждането ѝ на нивото на индивидите, екипите и на организацията като цялост.

Друг тип иновация е стратегическата, която предполага ново концептуално представяне на служебните дейности и налага съществена промяна на начина, по който организацията се конкурира.

В изследователската литература се упоменава и т.нар. разрушителна /disruptive/ иновация, която предлага ново ниво на растеж на печалбите, благодарение на създаването на изключителни възможности. Този тип иновация се основава на успешното използване на продукт, услуга или бизнес модел, които подпомагат трансформирането на търсенето и потребностите на пазара. Процесите на разрушителната иновация са съставени от проучвания, изследвания и експерименти, от учене, от процеси на конвергентно и дивергентно мислене. Те се разбират като комплексни и интерактивни, като проявяващи се под формата на обратна връзка. Тази иновация не е циклична и линейна. Процесите на разрушителна иновация се повлияват от външни и от вътрешни фактори, като сред вторите е корпоративната култура.

Иновацията кореспондира и с базирания на знанието подход за изучаване на фирмите /Knowledge-based view of firm/, който се състои в определянето на компаниите като субекти, създаващи, интегриращи и разпространяващи знания с цел създаването на ценности (Narasimha, 2000). Тези ценности са основани на невидимите ценности на компанията, към които принадлежат и базираните на знанието възможности. Взаимната обвързаност между базираният на знанието възглед и организационната иновация изисква възприемането на корпоративната култура като основен инструмент за управление на развитието и на двата конструкта с цел подпомагане на организацията да бъде иновативна. Този процес е упоменат за първи път от Коен и Левинтал (Cohen and Levinthal, 1990), които го определят като капацитет за усвояване /absorptive capacity/. Той подпомага сензитивността на организацията спрямо възприемането на нова информация и знание и прилагането им с цел осъществяването на иновации. Най-кратко, капацитетът за усвояване, може да бъде определен като организационните процедури и процеси, които улесняват възприемането, преформулирането, съответната трансформация и привеждането в действие на полученото „външно” знание, което подпомага генерирането на динамични способности (Cohen and Levinthal, 1990; Zahra and George, 2002; Flatten et al., 2011). Изброените процеси са в резултат на влиянието на вътрешни и външни източници. Капацитетът за усвояване

се повишава, ако организацията създава и вътрешно знание, като по този начин възприема и прилага много по-ефективно външното знание. Без капацитет за усвояване, организацията не би могла да предоставя знание от един отдел на друг. Иновационният процес притежава и локус – вътрешен и външен. Затвореният процес /closed innovation/ на иновация се осъществява когато компанията разчита единствено на собствени, вътрешни ресурси, а отворената /open innovation/ се основава на мрежовостта (Crossan and Araydin, 2010). Ние ще разгледаме по-обстойно отворената иновация.

Отворена иновация /open innovation/

Турбулентността и несигурността на бизнес средата изискват непрестанното прилагане от организациите на нови подходи за адаптация и повишаване на конкурентоспособността. Те включват активни взаимодействия с клиенти, доставчици, потребители, изследователски организации, конкуренти. Тези процеси могат да бъдат подпомогнати от отворената иновация. Отворената иновация се изразява в способността на организациите да превъзмогнат своите ограничения и да възприемат знания и технологии от обкръжаващата ги среда (Chesbrough, 2003; 2006). Създателят на концепцията за отворената иновация – Хенри Чесброу /2006/ - я дефинира като “използването на подходящи входящи и изходящи потоци знание за повишаване на вътрешната иновация и разширяването на пазарите за използване на иновацията”. Впоследствие дефиницията бива допълнена и разширена – отворената иновация е „процес на дистрибутирана иновация, основана на целенасочено управлявани потоци на познание, независими от границите на организацията, чрез използването на монетарни и немонетарни механизми, в съзвучие с организационния бизнес модел” (Chesbrough and Bogers, 2014). Причина за прилагане на концепцията за отворената иновация е непрестанната промяна в динамиката на средата и невъзможността на фирмите да реализират вътрешна изследователска и развойна дейност със същия успех, който биха имали при използването на външно знание. Според Чесброу /2006/ парадигмата на отворената иновация може да бъде разглеждана като антитеза на модела на вертикалната интеграция. При отворената иновация вътрешните възможности, които притежава компанията се комбинират с външните, а не като в случая на вертикалната интеграция – чрез вътрешна изследователска и развойна дейност да се създават продукти, които впоследствие да се дистрибутират извън рамките на организацията. Концепцията за отворената иновация допълва и ресурсно-базираната теория чрез реалната възможност за интеграция между вътрешни и външни знания, ресурси и пр. Тя се открива в съвместните усилия на

партньорите за осъществяване на изследователска и развойна дейност, целяща успешното постигане на иновационен резултат.

Като бариера пред възприемане на концепцията за отворена иновация може да се разглежда страхът на фирмите да не загубят правата над своите патенти или търговски, производствени тайни, споделяйки информация и знание с други организации.

Докато в условията на затворена иновация компанията разчита изцяло на собствените си ресурси и обикновено осъществява големи инвестиции в иновационните начинания, в контекста на концепцията за отворената иновация не е необходимо компанията, реализираща иновация да разполага с големи ресурси, а използва тези на партньорите си, като част от процеса на създаването на иновация, по този начин ресурсите – видими и невидими – се споделят и в сътрудничество се осъществяват иновации, от които всеки от партньорите може да се възползва.

Отворената иновация се разглежда през призмата на девет изследователски перспективи, формулирани от Грасман и др. (Grassmann et al., 2010):

- Пространствената перспектива, която произтича от глобализационните аспекти на иновацията – стремителното развитие на информационните и комуникационните технологии, което подпомага въвеждането и прилагането на отворена иновация.
- Структурната перспектива се открива в идеята, че специализацията на работната дейност подпомага иновацията. Тя се асоциира с тенденцията за използване на аутсорсинг при осъществяването на изследователска и развойна дейност, както и се открива в създаването на алианси.
- Потребителската перспектива акцентира на въвличането на потребителите във всички фази на иновационния процес, като по този начин компаниите могат да бъдат преактивни при удовлетворяването на потребностите им.
- Перспективата на доставчиците – интеграцията на доставчиците на ранните етапи от процеса на отворена иновация повишава значително конкурентното представяне.
- Перспективата на развитието – акцентира на същественото значение на бизнес моделите и на перспективите за развитието им. Създаването на технологии и комерсиализацията на външна интелектуална собственост имат висок потенциал за бъдещото развитие на компаниите, прилагащи концепцията за отворена иновация.
- Процесната перспектива разглежда три основни процеса на иновация – вътрешна, външна и двойно отворена иновация. Понякога тези процеси протичат съвместно, но в повечето случаи се прилага иновацията с посока отвън – навътре.

- Инструменталната перспектива се свързва със създаването на инструменти, подпомагащи клиентите да генерират предложения за персонализирани продукти – автомобили, спортни обувки, часовници и пр., с помощта на различни приложения в интернет сайтовете на компаниите.
- Институционалната перспектива, според която отворената иновация се разбира като частно-колективен иновационен модел, се фокусира спрямо собствеността върху знанието, която може да се разглежда като включваща компенсации – например лицензиите, или да се осъществява без наличието на компенсации – повечето инициативи от типа „open source”.
- Културалната перспектива представя трансформацията на корпоративната култура с цел подкрепа на отворената иновация на всички нейни нива – артефакти, ценности, норми и основни допускания – намиращи израз в системите за управление, комуникационните платформи, механизмите за вземане на решения, проектните разработки, оценката на капацитета на доставчиците и др. (Grassmann et al., 2010:2-3).

Предимствата на компаниите, които разчитат на отворената иновация се състоят в прозрачността на комуникацията и в различните взаимоотношения, които осъществяват със своите външни стейкхолдъри – клиенти, конкуренти, доставчици и пр. Те използват най-подходящите канали за комуникация, познават добре изискванията и претенциите на ключовите групи стейкхолдъри. По този начин могат да реализират иновации, които в по-голяма степен удовлетворяват пазарните тенденции, отговорят на потребностите на клиентите, а в много от случаите и ги преформулират. Изграждат и по-сериозни системи, които им подsigуряват взаимодействия и обмен на информация и знание. Съществен компонент при отворената иновация е мрежовостта, която подпомага обмена на знания, ресурси, технологии между компаниите. Компаниите, възприели и прилагащи концепцията за отворена иновация, акцентират и на значението на съ-създаването на ценност, като включват различните групи стейкхолдъри и най-вече клиентите в процеса, което изисква наличието на ясни цели и на изграждане и поддържане на доверие. Има не малко примери за успешно осъществяване на отворена иновация – компанията Lego / <https://www.lego.com/en-us/>, която успешно ангажира потребителите на продуктите си в съ-създаването на ценност, чрез споделяне на идеи за дизайн, най-добрите предложения се реализират, а на създателите им се заплаща. Платформите, на които всеки може да представи идеите си, са: Create and Share Site, както и Lego Ideas Site.

За успешно осъществяване на процесите на отворена иновация имат значение и вътрешнокорпоративните структури, които я улесняват. Децентрализираните (Cohendet & Simon, 2007; Jung et al., 2008), по-слабо комплексните структури (Damanpour & Schneider, 2006), както и основаващите се на хармонизацията и

слабата формалност (Shipton et al., 2006; Jung et al., 2008) подпомагат иновацията. Други фактори на вътрешноорганизационната среда, които са съществени за реализирането на организационната иновация са нормативните /ценностите и нормите в организацията/, регулативните /установените правила и процедури/, както и културно – познавателните /намиращи израз в споделените системи от значения между членовете на организацията (Vermeulen, Van den Bosch, & Volberda, 2007), организационните и иновационните стратегии (He & Wong, 2004),.

Най-общо за структурите, подпомагащи иновацията, е характерна децентрализацията, както и липсата на твърди правила за изпълнение на работната дейност, както и се предполага разнообразие на служебните задължения, и липсата на формални ограничения. Счита се, че подобна структура овластява служителите и не ги обременява с изцяло рутинни задължения (Damanpour, 1991; Troy, Szymanski, and Varadarajan, 2001). За да съществува възможност за иновация организационният дизайн трябва да бъде съобразен най-вече със спецификата на организацията и с естеството на дейността ѝ.

Необходимо е да разгледаме предимствата на отворената иновация, онагледени чрез направената от Чесброу /2012/ съпоставка между основните аспекти на концепциите за отворена и затворена иновация:

При затворената иновация повечето от квалифицираните експерти в областта работят за фирмата, докато при отворената – такава възможност не е налична и е необходимо идентифицирането и включването на експертно знание, притежавано от хора извън организацията. При затворената иновация генерирането на печалба произтича от изследователската и развойната дейност на компанията, като те трябва непрестанно да се развиват с цел подсигуриране на резултати, при отворената иновация – външната изследователска и развойна дейност е тази, която може да създаде съществена ценност, докато вътрешната може да създаде само част от ценността. Когато в условията на затворена иновация, се цели създаване на иновация, компанията трябва да бъде тази, която ще я представи първа на пазара, докато при отворената не е необходимо именно компанията да е създател на изследването, изобретението и пр., за да се възползва от него. Затворената иновация изисква компанията, създала иновацията, първа да я комерсиализира, а в контекста на отворената иновация, създаването на по-добър бизнес модел се разбира като по-добър вариант, в сравнение с излизането на пазара преди всички. Създаването на най-добрите идеи в съответната сфера гарантират печалба и конкурентно предимство, според концепцията на затворената иновация, докато философията на отворената иновация предполага, че вътрешните и външните идеи могат да бъдат използвани по подходящ начин, чрез който се повишават печалбата и конкурентното предимство. При затворената иновация е налична необходимостта от сериозен контрол спрямо интелектуалната собственост, за да не се възползват

конкурентите от нея; докато при отворената иновация компанията печели от използването на интелектуална си собственост от други компании, както е способна и да закупува такава с оглед на подобряването на своя бизнес модел.

Отворената иновация бива два вида – вътрешна /in-bound/ и външна /out-bound/.

Вътрешната иновация се разбира като движението на идеите вътре в самата организация. Добрите практики, хармонизиращи с управлението на вътрешната иновация, подпомагат действията, свързани с улесняване на сканирането, абсорбирането и приложението на външното знание, както и подсиgurяват взаимодействието между вътрешното и външното знание.

Външната иновация се свързва с възприемането и въвеждането на знание и технологии, в резултат на контактите, които има компанията с други организации от бизнес средата. Браун и Айзенхарт /1997/ посочват, че разнообразното портфолио на външните източници за генериране на знание разширяват възможностите на организацията за осъществяване на експерименти и организационно учене. Както бе посочено, концепцията за отворената иновация е съществено допълнение към ресурсно-базираната теория и към теорията за стратегиите, защото включва използването и интегрирането на външни елементи преднамерено и систематично (Chesbrough, 2003, 2006). Ориентацията към външната среда разширява ресурсно-базираната теория и защото нито една организация не би могла да осъществява иновации в изолация.

Външната иновация може да бъде онагледена чрез краудсорсинга /crowd - sourcing/ или чрез създаването на алианси за осъществяване на изследвания и развойна дейност и пр. Ларсен и Салтер (Laursen and Salter, 2006) доказват емпирично, че откритостта на компанията, представена като броя на външните източници на възприемане на знание, повлиява положително иновационното ѝ представяне във финансово отношение.

Компаниите, ангажирани с външна иновация, обаче са изправени и пред риск, защото конкуренцията за крайните пазари става все по-сериозна и възприемането на ново знание от външната среда може същевременно да бъде възприето и от конкурентите, които да добавят релевантно ноу-хау, което да им предаде допълнително конкурентно предимство. Рискове от този вид представляват по-голямо предизвикателство за МСП, отколкото за големите компании.

Възможно е и обединяването на вътрешната и външната иновация, което се нарича двойна отворена иновация /coupled open innovation/ и се изразява в стратегическите алианси. Изследователските сдружения също се разглеждат като пример за двойна отворена иновация.

Механизмите, които подпомагат процесите на отворената иновация са стратегическите алианси и джоинт венчърите, платформите за отворени източници

/open source platforms/, съучастието в различни специализирани, професионални общности, както и в общности по интереси. Добър пример за създаване на софтуер с отворен източник е Mozilla, която предоставя възможност на всеки, притежаващ съответните умения, да бъде част от развитието на софтуера. Резултатът е уеб браузърът Firefox. Същевременно Mozilla реализира и сътрудничество с неправителствения сектор, защото използва услугите на доброволци, чрез които популяризира дейността си, а именно – предоставянето на възможност да бъдеш част от експеримента и да натрупаш практически опит / <https://www.mozilla.org/en-US/contribute/signup/>.

В процеса на избор на организации-партньори, компаниите трябва да търсят такива, които притежават възможности за генериране и споделяне на знание, технологичен капацитет и иновационен потенциал.

Отворената иновация се асоциира и с прилагането на отворена стратегия /open strategy/, която се състои в създаването и привеждането в действие на стратегия, в резултат на взаимодействието между вътрешната и външната експертиза. Свързаността между концепциите за отворена иновация и отворена стратегия се разглежда най-вече в контекста на алиансите и джоинт венчърите (Vanhaverbeke et al., 2016). Основната идея е възприятието, че партньорите работят заедно не с единствена цел генериране на иновативни решения и създаване на иновации, но и за да осъществяват взаимодействия, целящи създаване на обща стратегия за повишаване на конкурентното представяне. Този подход подпомага промяната, предефинирането на целите, както и преоткриването на организациите-партньори и в почините им за осъществяване на съвместни дейности, свързани с иновациите. Същевременно, при създаването на партньорства, трябва да се вземат предвид и предизвикателствата пред подобно сътрудничество, които могат да бъдат сериозни по отношение на конкурентоспособността – например изборът на неподходящ стратегически партньор.

Съществено условие за успешното осъществяване на процеси, свързани с отворената иновация, е прозрачността, която изисква осъществяването на организационните политики и комуникациите на всички нива, както и със заинтересованите страни, да бъдат реализирани в унисон с най-добрите практики.

Грасман и др. /2010/ очертават бъдещите възможности в развитието на концепцията за отворена иновация, които най-общо могат да бъдат описани като масовизиране на приложението ѝ, възприемането ѝ от повечето бизнес сектори – т.е. не е задължително компаниите, които я прилагат да бъдат високотехнологични. Концепцията за отворена иновация се превръща във все по-приложима и повишаваща конкурентните предимства на малките и средни предприятия, а не основно на големите компании. Използването на източници за отворена иновация започва да се превръща в стандарт. Формират се все повече алианси и крос

секторни партньорства, които улесняват създаването на ценност. Изграждат се и все повече партньорства между университети, изследователски институти и бизнеса, които подпомагат комерсиализацията на резултатите от проучвания и изследвания. Осъществяването на отворена иновация изисква непрестанно повишаваща се степен на професионализация и специализация. Концепцията се прилага и при иновациите в услугите, не само при процесните иновации – например облачните услуги, предлагани от Amazon. Интелектуалната собственост започва по-често да се превръща в предмет на търговски договорености (Grassmann et al., 2010:4-6).

Едно от основните предизвикателства пред отворената иновация е корпоративната култура, защото тя е факторът, подпомагащ процесите на адаптация спрямо непрестанните промени в обкръжаващата организацията среда, като същевременно насърчава и процесите на интеграцията във вътрешноорганизационната среда. Когато културата на организацията не съответства на нейната стратегия, тя се превръща в препятствие и пред иновацията (Carbone et al. 2010; Lichtenthaler 2011; Van de Vrande et al. 2009). Следователно културата на иновацията трябва да се превърне в интегрална част от корпоративната култура на компанията. При отворената иновация знанието на служителите от организациите, които си партнират, трябва да бъде адаптирано към новия контекст с цел обмяна на идеи, стоки, услуги. Културата на организацията трябва да подпомага осъществяването на компетентно реализирана и отворена комуникация, която да улеснява интеракциите между партньорите. Чрез непрекъснатата комуникация при наличие на постоянна обратна връзка се модифицират идеите и креативните решения, които водят към създаване на иновации. В контекста на казаното, при създаването на партньорства трябва да се търсят организации, които имат сходни ценности. По този начин и партнирането с конкуренти, т.нар. *coopetition* значително се улеснява.

Съществено значение за успеха на организациите-партньори имат споделените цели /не е задължително всички участници да имат напълно еднакви цели, важно е те да не са в противоречие помежду си/, ясното дефиниране и разбиране на стратегията, както и разбирането на значимата роля на комуникацията в процеса на обмен на знания и информация, и не на последно място - създаването на общ бизнес модел (Emden et al., 2006).

Компаниите днес инвестират много повече в знание, отколкото във физически капитал (Gopalakrishnan and Bierly, 2006). Те реално могат да повишат своите иновационни способности при условие, че успеят да създадат механизми за обогатяване, разпространение и използване на организационното знание във вътрешната си структура, както и да споделят, прехвърлят и получават знание от външноорганизационната среда (Mothe and Thi, 2010). Чрез интегрирането на

знанието, което придобиват за потенциални пазари в настоящите си пазарни действия, компаниите могат да предвидят бъдещи пазарни тенденции и да осъществят инвестиции, които да подпомогнат използването им. Възприемането на знание от пазарната среда подсигурява на компанията достъп до знанието на конкуренти, на доставчици, както и до различни методи за разрешаване на проблеми (Ahuja and Lampert, 2001). В контекста на казаното, можем да посочим разработения от Тийс и др. (Teese et al. 1997) модел на отворената иновация, който е в унисон с динамичните способности на компанията и посочва, че границите на организацията трябва да бъдат „пропускливи” с цел улесняване взаимодействията между тях и останалите организации – партньори, като по този начин позволяват по-лесното възприемане и въвеждане на технологии (West and Gallagher, 2006). Отново подчертаваме, че отворената иновация изисква осъществяването на интензивна комуникация вътре и извън организацията. Чрез взаимодействията с организациите-партньори в различни области, способността на компанията да повиши иновационните си възможности се увеличава чрез информацията и знанията, които тя получава. Отворената иновация подпомага използването на знанието на клиентите, доставчиците, партниращите компании и изследователските институти, с които взаимодейства организацията. Следователно тя изисква създаването и развитието на възможности за управление на разнообразните процеси, свързани с организационното знание – като откриването, използването, задържането му - които се осъществяват при взаимодействието между компаниите и обкръжаващата ги среда (Zahra & George, 2002; Foss et al., 2013). Реално следствие от обмяната на знания между партниращите си организации е създаването и усъвършенстването на нови продукти, услуги и процеси. Съществува положителна и значима връзка между практиките, свързани с управлението на знанието и иновациите, което още веднъж подчертава, че организациите трябва да се стремят да създават интегриран подход спрямо управлението на знанието, който да подпомага впитането му в корпоративната култура, с цел повишаването на иновационното представяне, което подпомага конкурентното предимство (Gloet and Terziovski, 2004).

Иновационното представяне на компаниите се повишава именно чрез взаимодействията с други компании (Hanna and Walsh, 2002; Ritter and Gemünden, 2004; Salman and Saives, 2005). Твърдението е особено валидно за малките и средни предприятия /МСП/, защото те се характеризират с ограниченост на ресурсите – човешки, финансови и пр. и за тях е важно кооперирането с други организации с цел преодоляване на ограниченията, които се явяват препятствие пред повишаването на конкурентното представяне (Hanna and Walsh, 2002; Kaufmann and Tödting, 2002). При осъществяване на успешни партньорства при различни по размер и тип организации се увеличават и възможностите за генериране на

иновативни резултати, като се намаляват разходите и се редуцира рискът, свързан с осъществяването на изследванията и разработките. Възприемането и действието в съответствие с концепцията за отворена иновация подпомага увеличаването на набора от актьори, включващи се в създаването на знание, което освен всичко останало не изисква и сериозни финансови инвестиции.

Много от най-известните компании, като General Electric, Philips, Facebook, The Coca-Cola Company, Nivea, Apple, Samsung, Elly Lily и други, прилагат успешно в различни формати концепцията за отворена иновация.

Можем да обобщим, че възприемането и действието в контекста на отворената иновация, се свърза с ангажимента към успешното осъществяване на визията на организацията за сътрудничество при създаването и въвеждането в действие на ценността. Културата на иновацията е тази, която подпомага промяната, чрез която организацията запазва собствената си идентичност в мрежата от партньорства и взаимоотношения, които изгражда и поддържа.

ЛИТЕРАТУРА

- Ahuja, G. and C. M. Lampert (2001). "Entrepreneurship in large corporations: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions." *Strategic Management Journal* 22: 521-543.
- Argyris, C and Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Benner, Mary J. and Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238- 256.
- Bobillo A.M., Rodriguez Sanz J. A. & Gaite F. T., (2006). Innovation Investment, Competitiveness, and Performance in Industrial Firms, *Thunderbird International Business Review*, 48, 6, 867–890
- Brown, S. L. and K.M. Eisenhardt,(1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- Bueno Campos, E., Longo-Somoza, M. and Salmador, M.P. (2010) "A Study on the Relations between Organizational Identity and Intellectual Capital: Empirical Evidence in New Technology Based Firms at Madrid Science Park" (pp. 76-103), In López et. al. (Eds), (2015), *Intellectual Capital and Technological Innovation: Knowledge-Based Theory and Practice*, IGI Global, Hershey PA, USA.
- Cainelli, G., Evangelista, R. and Savona, M. (2006) Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, pp. 435-458, 2006;

- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). *The impact of innovation on economic performance in services*. *Service Industries Journal*, 24(1): 116-130.
- Calantone, R., Garcia, R., and Droge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management* 20(2): 90–103.
- Carbone, F., Contreras, J., Hernandez, J. & Gomez-Perez, J.S. (2012). Open innovation in an Enterprise 3.0 Framework: Three Case Studies, *Expert System with Applications*, 39, 8929-8939
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. V. et al, (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. HBS Press. 2006
- Chesbrough, H. V. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* Harvard Business Press,
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Video-Game Firm. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(5): 587–605.
- Coleman, R. U. & Edey, C. (2010). Managing Creativity and Innovations in Organizations; *American Business Journal*; 7 (i): 66 – 79.
- Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt.(2005). Benchmarking best NPD practices part 3: The NPD process and decisive idea-to-launch activities. *Research-Technology Management* 47 (6): 43–55
- Crossan, M. M., and Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. [Article]. *Journal of Management Studies* 47 (6): 1154-1191.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 215-236
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A Meta-Analysis of effect of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 555-590

- Davila, Antonio, George Foster, and Mu Li. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*. 34 (3-4): 322-347.
- Decoster, J. (2011). Corporate Innovation – A Transformational Change; *International Business Review*; 9 (3) 146 – 162.
- Emden, Z., Calantone, R. J. & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 330-341
- Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Foss, E., Druin, A., Yip, J., Ford, W., Golub, E. & Hutchinson, H. (2013). Adolescent search roles. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(1), 173–189.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004), 'Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance,' *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402-409.
- Gopalakrishnan, S. & Bierly, P.E. (2006). The impact of firm size and age on knowledge strategies during product development: A study of the drug delivery industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 3-16.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, *Sociology and Technology Management*. Omega. Vol. 25. N° 1. pp. 15-28
- Grassman, O., Enkel, L., and Chesbrough, H. (2010), Future of open innovation, *R and D Management*, 40(3), pp. 213-221
- Griffit, R, St. Redding, J. V (2003) R&D and Absorptive Ccapacity: Theory and Empirical Evidence, *Scand. J. of Economics* 105(1), 99–118
- Hanna, V., & Walsh, K. (2002). Small Firm Networks: A Successful Approach to Innovation? *R&D Management*, 32(2), 201–207.
- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hurley, R. and Hult, T. (1998), "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 42-54
- Judd, R. J. & McNeil, R. (2008) Large Firms and Small Firms: Job Quality, Innovation and Economic Development. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 13 (2).

- Jung, J., Su X, Baeza M and Hong S, (2008), The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment, *"The TQM Journal"*, Vol. 20 (6), 622 – 635
- Kaufmann, A., & Tödting, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22(3), 147-159.
- Laursen, K., Salter, A.J., 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27, 131–150
- Lichtenthaler, U.(2011). Open innovation: Past research, current debates and future directions. *Academy of Management*, February, 75-92
- Love, J., Roper, S., & Bryson, J. (2011). Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research Policy*, 40(10), 1438-1452.
- Mothe, C. and Nguyen-Thi, T.U. (2010), “The link between non technological innovations and technological innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 313-332
- Arasimha S. (2000). Organizational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 10 (1): 123-135
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
- OECD Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.) OECD.
- Ritter T. and Gemünden H.G. (2004), Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, 56: 691–697
- Roper, S, J Du, and J H Love. (2008) Modelling the Innovation Value Chain. *Research Policy* 37 (6-7):961-977
- Salman N. & Saives, A.-L. (2005), Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation, *R&D management*, 35(2):203-215
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kliener, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Startegies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Century Business
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). ‘HRM as a predictor of innovation’. *Human Resource Management Journal* 16 (1): 3- 27
- Shneiderman, B. (2007). Creativity support tools: accelerating discovery and innovation. *Commun. ACM*, 50(12), 20-32
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533

- Tidd, J (2001) Innovation management in context: Environment, organization and performance *International Journal of Management Reviews*, 3(3),
- Troy, I. C., Szymanski, D. M. and Varadarajan, P. R. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 89-101.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6), 423-437.
- Vanhaverbeke, W. N. Roijackers, A. Lorenz, H. Chezbrough (2016) The Importance of Connecting Open Innovation to Strategy, Chapter for “*Strategy and Communication for Innovation*”, third edition, N. Pfeffermann and J. Gould (eds.), Springer,
- Vermeulen, P. A. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective. *Organization Studies*, 28, 1523–1546.
- Wang, C. L., and P. K. Ahmed. (2004) The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7 (4): 303–13.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R & D Management*, 36(3), 319-331
- Zahra, S. and G. George.(2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (2), pp. 836-866