

AUTOREFERAT
przedstawiający opis dorobku oraz osiągnięć naukowo-badawczych
w języku polskim

dr Patrycja Klimas

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katowice - 12 marca 2019

Spis treści

1. Imię i nazwisko	2
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	2
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	2
4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach i naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2016r. poz. 882 ze zm. w Dz.U. z 2016r. poz.1311).....	2
4.1. Wskazanie osiągnięcia.....	2
4.2. Omówienie osiągnięcia	3
4.2.1. Podstawowe założenia konceptualno-badawcze.....	4
4.2.2. Proces rozpoznania naukowego.....	9
4.2.3. Rygor metodyczny procesu rozpoznania naukowego	11
4.2.4. Główne osiągnięcia konceptualne.....	13
4.2.5. Główne osiągnięcia metodyczne	23
4.2.6. Testowanie hipotez i rozwiązanie problemu naukowego	25
4.2.7. Najważniejsze ustalenia dodatkowe	29
4.2.8. Struktura pracy.....	32
5. Prezentacja kierunków zainteresowań naukowych oraz obszarów badawczych.....	36
5.1. Podejście relacyjne.....	37
5.1.1. Koopetycja	37
5.1.2. Uwarunkowania i czynniki relacji, współpracy i sieci.....	39
5.1.3. Bliskość międzyorganizacyjna	39
5.1.4. Relacje społeczne	40
5.1.5. Mikrofundamenty	41
5.2. Innowacyjność organizacyjna	42
5.2.1. Innowacyjność podmiotów funkcjonujących w różnych układach współdziałania.....	42
5.2.2. Wielowymiarowość innowacyjności	43
5.3. Metodologia badań w naukach o zarządzaniu	44
5.3.1. Analiza sieciowa	45
5.3.2. Jakość i rygor metodologiczny badań ilościowych.....	45
5.4. Dodatkowe obszary dotychczasowych zainteresowań	46
5.4.1. Kultura organizacyjna.....	46
5.4.2. Modele biznesu.....	47
5.4.3. Jakość kształcenia	48
6. Prezentacja dorobku naukowego, osiągnięć naukowo-badawczych oraz kierunków aktualnych zainteresowań naukowo-badawczych.	49
6.1. Synteza dorobku publikacyjnego.....	49
6.2. Synteza dorobku projektowego	50
6.3. Synteza dorobku recenzenckiego	52
6.4. Synteza pozostałego dorobku naukowego	52
6.5. Synteza dorobku organizacyjnego i dydaktycznego	54

1. Imię i nazwisko

- Patrycja Klimas

2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- Dyplom ukończenia jednolitych studiów magisterskich na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), specjalność Zarządzanie finansowe, z wynikiem bardzo dobrym (najwyższa średnia łączna spośród wszystkich dotychczasowych absolwentów tj. 4,945). **Tytuł zawodowy magistra** uzyskany został w dniu obrony pracy magisterskiej tj. 9 czerwca 2009 roku. Tytuł pracy magisterskiej: Analiza interesariuszy. Promotor: prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita. Nr dyplomu: 63708.
- **Stopień naukowy doktora** nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu nadany decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w dniu 27 czerwca 2013 roku. Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Wojciecha Czakona pt. Bliskość organizacyjna w sieci innowacji, obroniona w dniu 21 czerwca 2013 roku.
- Zaświadczenie ukończenia dziennych, czteroletnich **studiów doktoranckich** na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia zakończono przed wymaganym terminem. Zaświadczenie z dnia 30 sierpnia 2013 roku.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- Od 18 lutego 2019 roku jestem zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Od 28 września 2013 roku do 17 lutego 2019 roku byłam zatrudniona na stanowisku adiunkta, pierwotnie w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem (do 30 czerwca 2015 roku), a następnie (od 1 lipca 2015 roku) w Katedrze Teorii Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Od 15 października 2009 roku do 27 września 2013 roku byłam zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach i naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2016r. poz. 882 ze zm. w Dz.U. z 2016r. poz.1311).

4.1. Wskazanie osiągnięcia

Jako główne osiągnięcie naukowe w rozumieniu artykułu 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 650, poz. 595 ze zm.), które uznaję za wnoszące znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu wskazuję następującą monografię:

- Patrycja Klimas (2019). **Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego**. Warszawa: CH Beck. ISBN: 978-83-8158-316-9.

W ujęciu strukturalnym monografia obejmuje łącznie 368 stron, na które składają się: wstęp, 6 rozdziałów, zakończenie, spis tabel (w sumie 77), spis rysunków (w sumie 38), dwa aneksy z wynikami pośrednich analiz statystycznych, bibliografię (w tym: literatura akademicka – 376 pozycji, raporty branżowe – 17 pozycji, publikacje wykorzystane w ramach przeglądu literatury nurtu ekosystemów innowacji – 47 pozycji), słowniczek ujmujący 79 najważniejszych pojęć dotyczących gamingu, gier i twórców gier, wykaz 24 najpopularniejszych rodzajów gier wraz z ich opisem.

Recenzentem w procesie wydawniczym była Pani dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, prof. UEP z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Głównym źródłem inspiracji koncepcyjnej, jak również materiału empirycznego wykorzystanego celem weryfikacji założeń koncepcyjnych powyższej monografii był zrealizowany przeze mnie indywidualny **projekt badawczy** pt. *Relacje współtworzenia, a innowacyjność – perspektywa sektora gier video* (okres

realizacji: 2014-2018) sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach konkursu Sonata (UMO-2013/11/D/HS4/04045).

Uogólnienie osiągnięć monografii

Zasadniczym osiągnięciem naukowym monografii przedłożonej jako dzieło główne w dorobku habilitacyjnym jest **rozpoznanie specyfiki relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych w granicach ekosystemów innowacji, oraz roli tego typu relacji w kształtowaniu wielowymiarowej innowacyjności organizacyjnej uczestników tego rodzaju ekosystemów**.

Przedłożone do oceny osiągnięcia naukowe ujęte w monografii osadzono w podejściu relacyjnym zarządzania strategicznego, a empiryczną jego część w celowo wybranym kontekście branżowym tj. branży gier komputerowych i wideo. W monografii, wykorzystując podejście dedukcyjno-empiryczne oparte o logikę abdukcjonizmu osiągnięto cele, których specyfika pozwoliła wzbogacić dorobek teoretyczny, empiryczny oraz metodyczny nauk o zarządzaniu w specjalności zarządzania strategicznego.

- **Główne osiągnięcia teoretyczne:** konceptualizacja i definicja relacji współtworzenia oraz relacji współtworzenia innowacji; rozwinięcie podejścia relacyjnego zarządzania strategicznego z uwzględnieniem nurtu ekosystemów oraz relacji współtworzenia; rozwinięcie typologii oraz deskrypcja kluczowych rodzajów ekosystemów w perspektywie zarządzania strategicznego (tj. ekosystemów biznesu, innowacji, wiedzy oraz przedsiębiorczości); konceptualizacja i typologia ekosystemów innowacji, identyfikacja ekosystemu innowacji funkcjonującego wokół rodzimej branży gier jako gamingowego ekosystemu innowacji.
- **Główne osiągnięcia empiryczne:** rozpoznanie typów oraz stopnia wykorzystania relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych w ekosystemach innowacji; wymiarów oraz poziomu innowacyjności organizacyjnej twórców gier; deterministycznego związku relacji współtworzenia innowacji z innowacyjnością organizacyjną w warunkach gamingowego ekosystemu innowacji.
- **Główne osiągnięcia metodyczne:** operacjonalizacja relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych przez twórców gier; opracowanie narzędzia pomiaru relacji współtworzenia innowacji utrzymywanych przez twórców gier w ramach ekosystemu innowacji; opracowanie i walidacja modelu pomiarowego relacji współtworzenia innowacji twórców gier; narzędzia pomiaru innowacyjności organizacyjnej (adaptacja istniejącego narzędzia pomiaru do kontekstu twórców gier).
- **Główne osiągnięcia o walorach aplikacyjnych:** identyfikacja zbioru rekomendacji zarządczych odnośnie do możliwości podnoszenia poziomu innowacyjności organizacyjnej twórców gier poprzez odpowiednie kształtowanie relacji współtworzenia innowacji eksploatowanych w ramach gamingowego ekosystemu innowacji.

4.2. Omówienie osiągnięcia¹

Tematyka poruszana w pracy odnosi się do deficytu wiedzy na temat **specyfiki relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych w granicach ekosystemów innowacji, jak również ich roli w kształtowaniu wielowymiarowej innowacyjności organizacyjnej uczestników tego rodzaju ekosystemów**. Rozpoznanie zarówno ekosystemów innowacji, czyli dynamicznych, koewolucyjnych i złożonych układów współdziałania międzyorganizacyjnego, jak i występujących w ich granicach relacji współtworzenia innowacji podjęto na gruncie dorobku podejścia relacyjnego. Praca lokuje się w naukach o zarządzaniu, koncentrując się na wyborach strategicznych przedsiębiorstw oraz na efektach owych wyborów, czyli dwóch spośród trzech najważniejszych nurtów badawczych w zarządzaniu strategicznym² [Romanowska 2012].

¹ Przywołana w tej części autoreferatu literatura jest w pełni zgodna z cytowaniami ujętymi bezpośrednio w tekście monografii przedłożonej jako dzieło główne. Stąd też, pełne referencje są ujęte i dostępne w bibliografii zamieszczonej w końcowej części monografii: Klimas. P. (2019). *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*. Warszawa: CH Beck. ISBN: 978-83-8158-316-9 dołączonej do dokumentacji związanej z postępowaniem awansowym.

² M. Romanowska [2012] identyfikuje trzy nurty badawcze: (1) determinanty wyborów strategicznych, (2) wybory strategiczne zarówno *sensu largo*, jak i *sensu stricto* oraz (3) skutki wyborów strategicznych.

W obszarze podejścia relacyjnego identyfikuje się dwa najintensywniej rozwijające się trendy eksploracji naukowej w zarządzaniu [Möller, Halinen 2017]: (1) sieci strategiczne i sieci wartości oraz (2) poszerzone podejście relacyjno-sieciowe, w tym wykorzystanie podejścia ekosystemowego ze szczególnym uwzględnieniem relacji współtworzących ekosystemy, a jednocześnie służących współtworzeniu wartości dla ich uczestników. Praca koncentruje się na **relacjach współtworzenia innowacji** (ang. *innovation co-creation relationships*) eksploatowanych w ramach **ekosystemów innowacji** (ang. *innovation ecosystems*), wpisując się tym samym w drugi powyższych trendów badawczych. W podejściu relacyjnym, dotychczasowa uwaga badaczy koncentrowała się na eksploracji funkcjonowania i wyjaśniania zjawisk oraz związków występujących w zróżnicowanych układach współdziałania [Zakrzewska-Bielawska 2018]. Jednakże ekosystemy o ile wpisują się w założenia podejścia relacyjnego to pozostają poza szerszym wykorzystaniem w badaniach naukowych [Stańczyk-Hugiet 2015a]. Dodatkowo, istotnym na gruncie zarządzania nurtem badawczym jest zarządzanie innowacjami, w tym w szczególności wykorzystanie otwartego podejścia do tworzenia innowacji [Romijn, Albaladejo 2002; Sudolska 2011]. Natomiast, o ile modele innowacji opierające się o eksploatację relacji zewnętrznych (tj. modele otwarte, modele kooperacyjne, modele współinnowacji – Lee i in. 2012) są dość często przedmiotem dociekań naukowych, to „*rozumienie relacji pomiędzy różnymi aktorami zaangażowanymi we wspólne tworzenie wartości, także związanej z ich innowacyjnością pozostaje raczej deficytowe i niewystarczające*” [Valkokari, Ketonen-Oksi 2018: 2], co podkreślane jest zwłaszcza w odniesieniu do ekosystemów innowacji [Ritala i in. 2013; de Vasconcelos Gomes i in. 2016].

4.2.1. Podstawowe założenia konceptualno-badawcze

Postępowanie naukowe podporządkowano podejściu **dedukcyjno-empirycznemu** [Babbie 2005] w myśl **wnioskowania abdukcyjnego** [Ciesielski 2014]. Wykorzystanie „*pośredniej między indukcją, a dedukcją*” [Światowiec-Szczepańska i in. 2018: 173] logiki abdukcjonizmu uznano za zasadne z uwagi na deficyt badań oraz fragmentaryczny stan wiedzy w przyjętym obszarze rozważań stanowiącym część wspólną dla podejścia relacyjnego zarządzania strategicznego oraz otwartego podejścia zarządzania innowacjami. W oparciu o luki konceptualne i metodyczne (rozdział 2 oraz 3 monografii) zidentyfikowano **problem naukowy** związany z niedostatecznym rozpoznanem specyfiki relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych w granicach ekosystemów innowacji, jak również brakiem wiedzy odnośnie do roli tego typu relacji w kształtowaniu wielowymiarowej innowacyjności organizacyjnej uczestników tego rodzaju ekosystemów.

Potrzeba rozwiązania problemu naukowego wiązała się z wyznaczeniem oraz osiągnięciem **celów konceptualno-badawczych**. Za **cel główny** pracy przyjęto identyfikację możliwości podnoszenia poziomu innowacyjności organizacyjnej twórców gier poprzez odpowiednie kształtowanie relacji współtworzenia innowacji eksploatowanych w ramach gamingowego ekosystemu innowacji. Uwzględniając jednak, że postępowanie badawcze ukierunkowane może być na eksplorację, deskrypcję lub wyjaśnienie zjawisk [Dyduch 2015] w nawiązaniu do celu głównego założono cele szczegółowe, które sformułowano w trzech typowych perspektywach poznawczych [Witczak 2012] tj. teoretycznej (CT), empirycznej (CE) oraz metodycznej (CM). Z uwagi na intencjonalne osadzenie rozpoznania naukowego w wybranym kontekście branżowym do zbioru celów szczegółowych bezpośrednio korespondujących ze zidentyfikowanymi lukami wiedzy włączono także cel użyteczny związany z formułowaniem sugestii zarządczych dla badanej grupy podmiotów (CU). Postawione cele szczegółowe wraz z opisem ich osiągnięcia ujęto w tabeli 4.1.

Efektem wstępnego rozpoznania naukowego, integrującego logikę formalną z logiką indukcji [Niemczyk 2015b] było sformułowanie abdukcyjnej **hipotezy głównej** w brzmieniu:

Relacje współtworzenia innowacji utrzymywane przez twórców gier w ramach gamingowego ekosystemu innowacji wpływają pozytywnie na ich innowacyjność organizacyjną³.

³ W pracy za jednostkę analizy przyjęto organizacje tworzące gry (szerzej w rozdziale 3 monografii), zatem prowadzone analizy odnoszą się do poziomu organizacyjnego.

Tabela 4. 1. Osiągnięte cele szczegółowe

Cele szczegółowe		Cele powiązane	Powiązany rozdział
Cele szczegółowe w perspektywie teoretycznej			
CT ₁	Systematyzacja głównych pojęć podejścia relacyjnego. Synteza dorobku w przekroju kluczowych pojęć od relacji ich cech i osobliwości, przez zasoby i potencjał relacyjny, kompetencje, strategię relacyjną oraz orientację relacyjną.		1
CT ₂	Rozwinięcie konceptualizacji relacji współtworzenia. Rozwinięcie definicji relacji współtworzenia, w tym przyjęcie założenia o polimorfizmie tego typu relacji (Tabela 1.2.) oraz osadzenie ich w kontekście ekosystemów.		1
CT ₃	Rozwinięcie podejścia relacyjnego z uwzględnieniem nurtu ekosystemów, w tym relacji współtworzenia. - Wzbogacenie strategicznych kategorizacji otoczenia organizacji o model ekosystemowy (Tabela 1.3.). - Ujęcie ekosystemów jako kolejnej formy układu współdziałania międzyorganizacyjnego (Tabela 1.4.).		1
CT ₄	Rozwinięcie typologii i deskrypcja kluczowych rodzajów ekosystemów w perspektywie zarządzania strategicznego tj. ekosystemów biznesu, innowacji, wiedzy oraz przedsiębiorczości. - Syntetyczna deskrypcja oraz strukturyzacja wyróżnionych typów ekosystemów. - Identyfikacja kryteriów różnicujących (Tabele 1.6. oraz 1.7.) oraz zbieżnych (Rysunek 1.2.) dla ekosystemów istotnych z punktu widzenia zarządzania strategicznego.		1
CT ₅	Konceptualizacja i typologia ekosystemów innowacji. - Dyskusja ograniczeń dotychczasowych definicji (Tabela 2.3.). - Propozycja projektującej definicji regulującej w brzmieniu: <i>dynamiczny i złożony układ współdziałania podmiotów zbiorowych (tj. organizacji i społeczności) oraz indywidualnych ukierunkowany na wspólną realizację procesów innowacji z wykorzystaniem głównie relacji współtworzenia innowacji</i> (s.71). - Strukturyzacja w przekroju uczestników ekosystemów innowacji (Tabela 2.4.) oraz relacji między nimi. - Identyfikacja wyróżników (Tabela 2.8.), czynników skuteczności (Rysunek 2.7.), korzyści (Rysunek 2.8) oraz negatywnych skutków (Rysunek 2.9) ekosystemów innowacji z perspektywy zarządzania strategicznego. - Typologia ekosystemów innowacji (Tabela 2.9.).	CT ₄	2
CT ₆	Konceptualizacja i definicja relacji współtworzenia innowacji. - Definicja relacji współtworzenia innowacji (ang. <i>innovation co-creation relationships</i>) w brzmieniu: <i>są rodzajem relacji współtworzenia, elementem zewnętrznych zasobów relacyjnych organizacji wykorzystywanym w procesie wspólnego z podmiotami zewnętrznymi tworzenia innowacji mającej trafić na rynek</i> (s. 80-81). - Opracowanie bazowych założeń konceptualnych postrzegania relacji współtworzenia innowacji (Rysunek 2.2.). - Wyłonienie oraz empiryczne przetestowanie w wybranym ekosystemie innowacji trzech typów relacji współtworzenia innowacji tj. relacji branżowych, ponadbranżowych oraz ze społecznościami jednostek (Rysunek 6.8.). - Rozpoznanie oraz empiryczne przetestowanie znaczenia relacji współtworzenia innowacji dla innowacyjności organizacyjnej (testowanie hipotez badawczych). - W świetle wyników badań wyciągnięto wniosek, iż stopień wykorzystania ponadbranżowych relacji współtworzenia innowacji w ramach ekosystemu innowacji zależy od dojrzałości samego ekosystemu (zob. Tabela 6.11.).	CT ₂	2

Cele szczegółowe w perspektywie empirycznej			
CE ₁	Identyfikacja ekosystemu innowacji funkcjonującego wokół rodzimej branży gier jako gamingowego ekosystemu innowacji. ▪ Deskrypcja gamingowego ekosystemu innowacji jako ekosystemu dynamicznego, złożonego, luźnego i opierającego się o relacje współtworzenia innowacji inicjowane oraz wykorzystywane przez twórców gier. ▪ Empiryczne sprawdzenie postulatów do kooperacyjnej natury powiązań w ramach ekosystemów innowacji (Tabela 6.7.). ▪ Empiryczne sprawdzenie założeń o dynamicznym i ko-ewolucyjnym charakterze ekosystemów innowacji z uwagi na zmienność branżowych (Tabela 6.10.) oraz ponadbranżowych (Tabela 6.11.) relacji współtworzenia innowacji oraz przenikaniu się i symultanicznej egzystencji organizacji w różnych typach ekosystemów (pkt 6.2.3.). ▪ Deskrypcja gamingowego ekosystemu innowacji jako ekosystemu emergentnego, samo-koordynującego, rozwojowego, niescentralizowanego, krajowego, ponadbranżowego (ale jednosektorowego), wysokotechnologicznego, multiplatformowego, o wysokim potencjale innowacyjnym, skutecznym i ekonomicznym. ▪ Rozpoznanie ekosystemu innowacji jako ekosystemu ponadbranżowego, ujmującego podmioty organizacyjne tradycyjnego łańcucha wartości, podmioty spoza tradycyjnego łańcucha wartości, ale pokrewne względem propozycji wartości kierowanej na rynek, podmioty indywidualne oraz ich społeczność. ▪ Empiryczne sprawdzenie postulatów o konieczności różnicowania ekosystemów innowacji od ekosystemów platform poprzez rozpoznanie ekosystemu innowacji funkcjonującego jako ekosystem multiplatformowy (Rysunek 3.1.).	CT ₄ CT ₅	3, 6
CE ₂	Rozpoznanie typów oraz stopnia wykorzystania relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych przez twórców gier w gamingowym ekosystemie innowacji. ▪ Empiryczne weryfikacja 25 wskaźników pomiarowych spośród 33 ustalonych w toku badań rozpoznawczych jako adekwatnych dla twórców gier (Tabela 5.2.). ▪ Identyfikacja zróżnicowanego znaczenia relacji współtworzenia innowacji utrzymywanych w ramach branży (Tabela 5.4. oraz 6.6.), ponad branżą (Tabela 5.6. oraz 6.6.) oraz ze społecznościami jednostek indywidualnych (Tabela 5.8. oraz 6.6.). ▪ Identyfikacja oraz empiryczna weryfikacja wariantów przebiegu otwartego procesu innowacji z uwzględnieniem relacji współtworzenia innowacji (Rysunek 2.4.) oraz strategii współrozwoju produktu (Rysunek 6.5.).	CM ₁ CM ₂ CM ₃	5, 6
CE ₃	Rozpoznanie wymiarów oraz poziomu innowacyjności organizacyjnej twórców gier. ▪ Innowacyjność organizacyjna twórców gier jest trójwymiarowa i obejmuje innowacyjność personalną, wykonawczą oraz produktową (Tabela 5.10.). ▪ Empiryczna i wieloetapowa identyfikacja najważniejszych komponentów innowacyjności organizacyjnej twórców gier (Tabela 6.8.), w tym poszczególnych jej wymiarów (Tabela 5.13.; 5.14. oraz 5.15.). ▪ Hierarchizacja wymiarów innowacyjności pod względem częstości wskazań pozytywnych jak i średnich wartości wskazań: innowacyjność personalna, innowacyjność produktowa, innowacyjność wykonawcza (Rysunek 5.7.). ▪ Hierarchizacja wymiarów innowacyjności w ujęciu chronologicznym z perspektywy przebiegu procesu innowacji (Tabela 6.9. oraz Rysunek 6.6.) oraz z perspektywy paradygmatu „3E innowacji” (Rysunek 6.7.).	CM ₄	5, 6
CE ₄	Identyfikacja oraz testowanie zależności pomiędzy relacjami współtworzenia innowacji oraz innowacyjnością organizacyjną twórców gier. ▪ Empiryczne sprawdzenie oraz uzasadnienie zróżnicowanego znaczenia branżowych, ponadbranżowych oraz utrzymywanych ze społecznościami jednostek indywidualnych relacji współtworzenia innowacji dla innowacyjności organizacyjnej (Rysunek 6.1.) oraz jej poszczególnych wymiarów (Rysunek 6.2.). ▪ Empiryczne przetestowanie ponadbranżowych relacji współtworzenia innowacji oraz relacji współtworzenia innowacji ze społecznościami gamingowymi jako stymulant innowacyjności organizacyjnej (Tabela 6.4.). ▪ Identyfikacja dynamicznego i zmiennego charakteru powiązań relacji współtworzenia innowacji z innowacyjnością organizacyjną (Tabela 6.5.) ▪ Empiryczne testowanie oraz uzasadnienie wpływu relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną (Rysunek 6.3.).	CE ₂ CE ₃	6

	Identyfikacja ponadbranżowych relacji współtworzenia innowacji jako najważniejszych z punktu widzenia kształtowania innowacyjności organizacji funkcjonujących w ekosystemie innowacji.		
Cele szczegółowe w perspektywie metodycznej			
CM₁	Operacjonalizacja relacji współtworzenia innowacji wykorzystywanych przez twórców gier - Identyfikacja ugruntowanych w literaturze relacji współtworzenia innowacji (Tabele 3.8., 3.10. oraz 3.12.). - Empiryczne rozpoznanie bezpośrednio mierzalnych wskaźników pomiarowych adekwatnych dla twórców gier (Tabele 3.9., 3.11. oraz 3.13.).	CT₆	3
CM₂	Opracowanie narzędzia pomiaru relacji współtworzenia innowacji utrzymywanych przez twórców gier w ramach ekosystemu innowacji. - Propozycja pomiaru relacji współtworzenia z wykorzystaniem: subiektywnej, opartej na 7-stopniach skali Likerta; 25 bezpośrednio mierzalnych relacji współtworzenia innowacji (Tabele 5.2. oraz 5.3.); kadry zarządzającej jako kluczowych informatorów - Wieloetapowa i wielokryterialna weryfikacja solidności skali pomiaru (Tabela 5.1.).		4, 5
CM₃	Opracowanie modelu pomiarowego relacji współtworzenia innowacji twórców gier. Konstrukcja i walidacja modelu pomiaru (Rysunek 5.1.) spełniającego wymogi dopasowania uwzględniającego 25 wskaźników pomiarowych ujętych w trzech zmiennych latentnych oraz zakładającego kowariancję między latentnymi typami relacji współtworzenia innowacji.	CM₁ CM₂	5
CM₄	Weryfikacja i adaptacja adekwatności narzędzia pomiaru innowacyjności organizacyjnej C. Wang i P. Ahmeda do kontekstu twórców gier. - Weryfikacja adekwatności oraz dopasowanie oryginalnego narzędzia pomiaru do wybranego kontekstu branżowego (Aneks II). - Opracowanie pomiaru innowacyjności organizacyjnej dla twórców gier zakładającego wykorzystanie 14 wskaźników pomiarowych ujętych w trzech wymiarach innowacyjności: personalnym, wykonawczym oraz produktowym (Tabele 5.10. oraz 5.11.).		5
Cele użyteczne			
CU₁	Sformułowanie sugestii ukierunkowanych na udoskonalenie eksploatacji relacji współtworzenia innowacji oraz zwiększanie poziomu wielowymiarowej innowacyjności organizacyjnej przez twórców gier. - Identyfikacja kluczowych relacji współtworzenia innowacji stanowiących źródło usprawnień zarówno procesów innowacji, ale także szerzej usprawnień organizacyjnych, w tym zwłaszcza zarządczych. - Testowanie gier stanowi istotny etap procesu tworzenia gry – zasadnym jest wykorzystanie społeczności testerów lub nieprofesjonalnych developerów podczas testów alfa, natomiast społeczności gamingowych podczas testów beta. - Istotnym kanałem promocji są tzw. fluencerzy tj. blogerzy, vlogerzy, youtuberzy związani z gamingiem – zasadnym jest przeniesienie działań zorientowanych na promocję z mediów tradycyjnych, ale także elektronicznych komercyjnych portali poświęconych grom do mediów społecznych, w których realizowane będą pośrednie tj. poprzez influencerów działania promocyjne. - Najistotniejsze relacje współtworzenia innowacji w branży to relacje z innymi rodzimymi twórcami gier, aczkolwiek nie znajdują one przełożenia na przyrost poziomu innowacyjności organizacyjnej – zasadnym jest utrzymywanie relacji w społeczności twórców zwłaszcza celem dyskusji pomysłów na grę, jeszcze przed rozpoczęciem procesu jej tworzenia. - Relacje współtworzenia innowacji stymulujące innowacyjność organizacyjną utrzymywane są z podmiotami branży sportowej oraz ze społecznością gamingową w fazie beta testów – szczególnie rekomenduje się nawiązywanie oraz wzmacnianie relacji z branżą sportową z uwagi m.in. na dynamiczny rozwój e-sportu. - Najważniejsze relacje współtworzenia innowacji stymulujące innowacyjność organizacyjną wiążą twórców gier z podmiotami innych branż sektora kreatywnego, a przy tym są najmniej i najrzadziej wykorzystywane – rekomenduje się wzmocnienie relacji ponadbranżowych. - Filarem innowacyjności organizacyjnej jest innowacyjność personalna oparta głównie na kreatywności pracowników – kreatywność pracowników stanowi warunek konieczny, nie tylko rozwoju, ale nawet funkcjonowania w branży gier stąd też zasoby ludzkie powinny być traktowane jako zasób strategiczny. - Zasoby ludzkie stanowią główny zasób twórców gier, a zarazem czynnik konkurencji wewnątrz branży – zasoby ludzkie, a tym samym drzemąca w nich kreatywność indywidualna powinny być szczególnie chronione przed konkurencją, natomiast procesy zarządcze powinny być ukierunkowane na motywację, budowę lojalności oraz satysfakcji pracowników. - Najslabiej rozwiniętym wymiarem innowacyjności organizacyjnej jest innowacyjność wykonawcza – dla poprawy innowacyjności ważne wydaje się wzmocnienie działań głównie w sferze B+R, okazją ku temu mogą być uruchomione w ostatnim czasie programy NCBiR oraz MKiDN.		5, 6

Źródło: opracowanie własne (zintegrowana tabela W.1. oraz Z.1. z monografii).

Na podstawie wyników badań eksploracyjnych (rozdział 3 monografii), integrujących badania z biurka oraz badania terenowe postawiono **trzy hipotezy szczegółowe** ograniczające zakładany wpływ kierunkowy do trzech typów relacji współtworzenia innowacji.

H₁: *Relacje współtworzenia innowacji utrzymywane w branży gier komputerowych i wideo wpływają pozytywnie na innowacyjność organizacyjną twórców gier.*

H₂: *Relacje współtworzenia innowacji utrzymywane w sektorze rozrywki wpływają pozytywnie na innowacyjność organizacyjną twórców gier.*

H₃: *Relacje współtworzenia innowacji utrzymywane w ramach społeczności gamingowych wpływają pozytywnie na innowacyjność organizacyjną twórców gier.*

Należy podkreślić, iż w indukcyjnej części postępowanie badawcze miało charakter indukcji enumeracyjnej niezupełnej [Niemczyk 2015b], przyjmując, iż hipotezy szczegółowe mogą nie ujmować wszystkich możliwych typów relacji współtworzenia innowacji, gdyż odnoszą się do dotychczas zidentyfikowanych w literaturze lub wyróżnionych w badaniach, w tym także w rozpoznawczych badaniach własnych podjętych na początku postępowania badawczego. Założony *a priori* charakter indukcji jest zgodny z założeniami przyjętej logiki abdukcyjnej, dla którego typowe jest rozpatrywanie różnych, ale niekoniecznie wyczerpujących wszystkie potencjalne możliwości hipotez badawczych [Niewęglowski 2010; cyt. za: Świątowiec-Szczepańska i in. 2018].

Rozwiązanie sformułowanego w pracy problemu naukowego, osiągnięcie celów oraz testowanie hipotez badawczych zostały intencjonalnie osadzone w **gamingowym ekosystemie innowacji**, czyli ekosystemie innowacji funkcjonującym w ramach i wokół branży gier komputerowych. W ujęciu ekosystemów innowacji przez gamingowy ekosystem innowacji rozumiane są wszystkie podmioty organizacyjne i indywidualne, kolektywne i jednostkowe, które są zainteresowane oraz angażują się w tworzenie i rozwój gier⁴. Przyjmując kryteria podziału ekosystemów innowacji identyfikowalne w dotychczasowej literaturze (por. tabela 2.9. w monografii) gamingowy ekosystemem innowacji jest ekosystemem innowacji: emergentnym, samokoordynującym, rozwojowym, niescentralizowanym, krajowym, wielobranżowym (ale jednosektorowym), wysokotechnologicznym, multiplatformowym, o wysokim potencjale innowacyjnym, skutecznym i ekonomicznym.

Wybór gamingowego kontekstu ekosystemowego motywowany był przede wszystkim: (1) potencjalnie dużym znaczeniem zarówno relacji współtworzenia innowacji, jak i innowacyjności organizacyjnej dla tworzenia wartości oraz rozwoju samej branży [Cardoso i in. 2018], (2) wartością i ważnością branży gier oraz jej rozwoju w gospodarce zarówno globalnej jak i rodzimej, (3) deficytem badań naukowych w tej dynamicznie rozwijającej się branży, jak również (4) brakiem dorobku naukowego w odniesieniu do podmiotów tworzących gry będących *spiritus movens* branży, ekosystemu innowacji, jak i całego współczesnego sektora rozrywki; (5) rekomendowanym ograniczeniem regionalnym w badaniach nad dynamicznymi ekosystemami innowacji [Oh i in. 2016]. Źródłem dodatkowej inspiracji dla wyboru ekosystemu gamingowego były publikacje koncepcyjno-rozpoznawcze podejmujące pierwsze próby ujęcia branży gier w nurcie ekosystemowym tj. ujęcie twórców gier mobilnych jako mobilnego ekosystemu gamingowego [Feijoó 2012], twórców gier jako ekosystemu biznesu oprogramowania gamingowego [De Prato i in. 2012] oraz zróżnicowanych modeli monetyzacji wykorzystywanych przez twórców gier jako gamingowego ekosystemu finansowego [Balnaves, Madden 2016]. Co ważne, wspólnym dla powyższych prac było ograniczenie do rozpoznania jedynie koncepcyjnego lub jakościowego opartego o pojedyncze studium przypadku, brak realnego odniesienia rozpatrywanego ekosystemu do literatury nurtu ekosystemowego, ale przede wszystkim brak odniesienia do ekosystemów innowacji, które z uwagi na priorytetową rolę innowacyjności dla

⁴ Gamingowy ekosystem innowacji to środowisko, społeczność organizacji oraz jednostek indywidualnych zainteresowanych nie tylko grami komputerowymi, ale przede wszystkim tworzeniem i rozwojem gier – szczegółowy opis gamingowego ekosystemu innowacji zawarto w rozdziale 3 monografii.

W gamingowym ekosystemie innowacji uwzględnia się wszystkie podmioty łańcucha tworzenia wartości tj. podmioty organizacyjne klasyfikowane jako branża gier, w tym głównie twórców gier, ale także producentów hardware i dóbr komplementarnych, dystrybutorów czy wydawców oraz podmioty indywidualne w postaci klientów, czyli głównie graczy. Zatem, w ujęciu podmiotowym gamingowy ekosystem innowacji przekracza jednak granice tradycyjnie postrzeganej branży gier, aczkolwiek należy podkreślić, że poza granicami tegoż ekosystemu pozostają podmioty i społeczności powiązane z grami hazardowymi (ang. *gambling*) oraz grami planszowymi.

gier [Ayoama, Izushi 2003], branży gier [*Mapping the creative...* 2001; Scholz 2012] , czy twórców gier [Wesley, Barczak 2010; Robert, Hamouti 2013; Parmentier, Mangematin 2014; Klimas 2016a; 2016b] wydawały się być szczególnie warte rozpoznania.

4.2.2. Proces rozpoznania naukowego

Proces naukowo-badawczy składał się z dwóch części obejmujących łącznie 17 etapów koncepcyjnych, badawczych i analitycznych. Etapy te realizowane były stosując podejście mieszane zarówno do prowadzenia badań (badania jakościowe i ilościowe), jak i gromadzenia danych (źródła pierwotne i wtórne) – Rysunek 4.1. Cały, podporządkowany logice abdukcyjnej proces badawczy przebiegał w dwóch częściach, nastawionych na wtórną i pierwotną eksplorację (część I) oraz ilościowe i jakościowe wyjaśnianie (część II).

Pierwsza, eksploracyjna część postępowania badawczego miała rozpoznawczy charakter. Jej celem było uzasadnienie potrzeby podjęcia badań, rozpoznanie istniejącego stanu wiedzy (zarówno naukowej, jak i branżowej), identyfikacja ograniczeń istniejącego dorobku naukowego, identyfikacja luk wiedzy i rekomendowanych kierunków dalszych badań oraz identyfikacja podstawowych założeń odnośnie do operacjonalizacji relacji współtworzenia innowacji. Kluczowe etapy części I:

- **Systematyczny przegląd literatury** wraz z bieżącą aktualizacją na podstawie utworzonych alertów w bazach elektronicznych (od listopada 2013 do lipca 2017).
- **Krytyczna analiza literatury szarej** obejmującej nieakademickie opracowania dedykowane rozpatrywanej tematyce i uwzględniającej identyfikację przykładów z praktyki gospodarczej (czerwiec 2015).
- **Strukturyzowane wywiady kwestionariuszowe** z 13 twórcami gier (maj 2015).
- **Semistrukturyzowane pogłębione wywiady swobodne** z 8 różnymi podmiotami branży gier (październik 2015–marzec 2016).
- **Obserwacje niejawne nieuczestniczące** podczas największych targów dedykowanych branży gier w Polsce, tj. Digital Dragons w Krakowie oraz Poznań Game Arena w Poznaniu (maj 2015 oraz październik 2015).

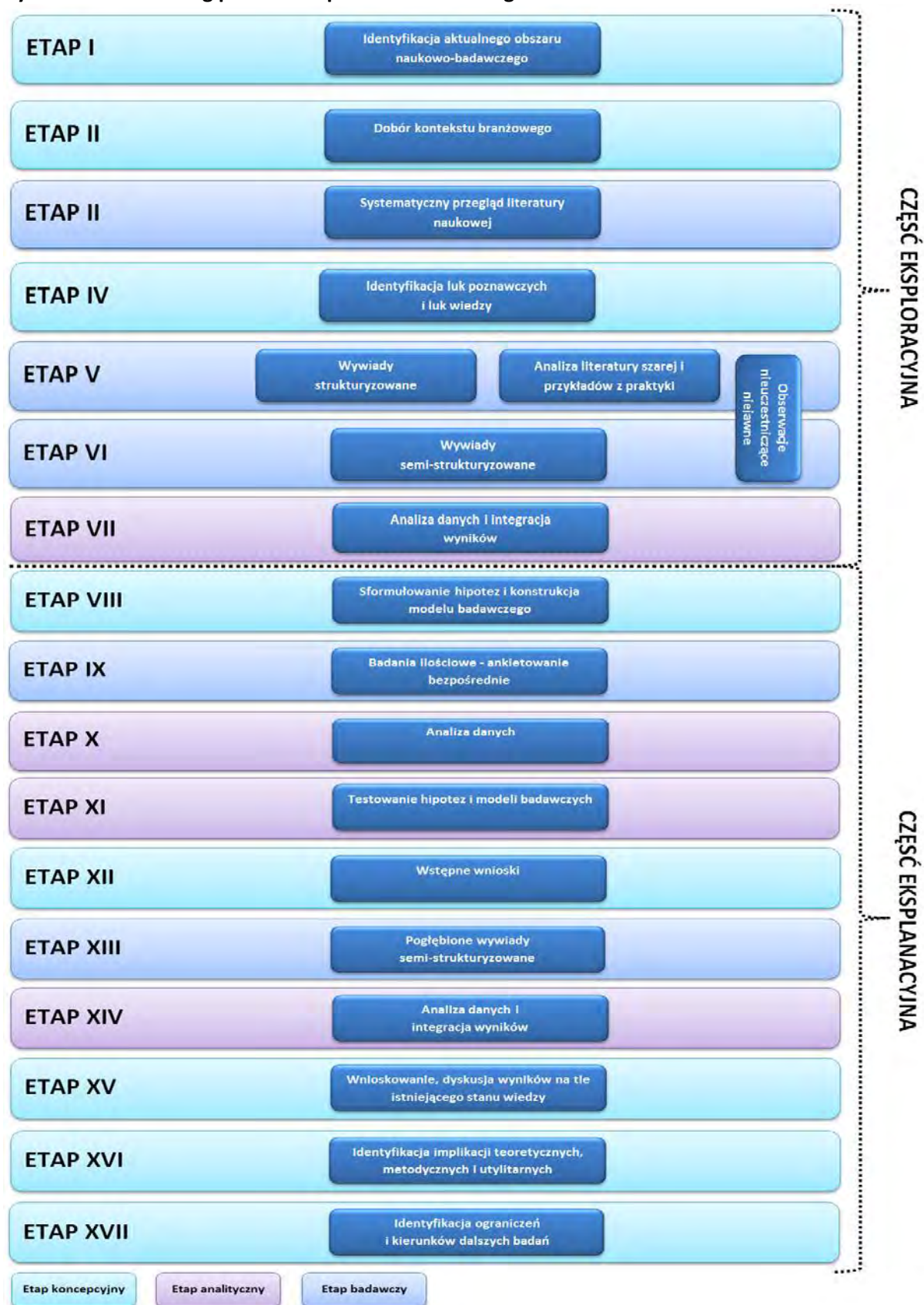
Druga, eksplanacyjna część postępowania badawczego miała na celu dostarczenie materiału empirycznego pozwalającego na testowanie hipotez oraz modelu badawczego, ale przede wszystkim służyła rozwiązaniu problemu naukowego. Badania zrealizowane w części drugiej miały charakter bezpośredni (badania w terenie) i mieszany, tj. jakościowo-ilościowy. W części ukierunkowanej na wyjaśnianie zakładanych powiązań wykorzystano metodę wywiadu oraz trzy techniki badawcze:

- **Bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe (PAPI)** przeprowadzone wśród 113 twórców gier z wykorzystaniem m.in. autorskiego narzędzia pomiaru relacji współtworzenia innowacji (listopad 2015–styczeń 2016).
- **Wywiady wspomagane komputerowo (CAWI)** przeprowadzone na wyraźne życzenie 9 respondentów za pomocą aplikacji GoogleForms (listopad 2015 – styczeń 2016).
- **Semistrukturyzowane pogłębione wywiady swobodne** z 17 twórcami gier ukierunkowane na wyjaśnianie charakteru powiązań między rozpatrywanymi konstruktami teoretycznymi⁵. Druga tura pogłębionych wywiadów realizowana była od maja 2016 do stycznia 2017r.

Przyjęte w pracy iteracyjne podejście metodyczne miało charakter podejścia mnogiego niejednorodnego [w rozumieniu: Stańczyk, 2015b]. Było ono również zgodne z wymogami oryginalnego postępowania badawczego, którego cechą konstytutywną jest realna zdolność wypełnienia luki wiedzy [Strużyna, 2015, s. 63–64]. Przyjęta procedura badawcza spełniła także rygory badań wiarygodnych, stanowiących podstawę dla kumulatywnego, ewolucyjnego poznania naukowego oraz rozwoju wiedzy [Niemczyk, 2015b, s. 18].

⁵ Wyniki analizy danych ilościowych, w tym efekty testowania hipotez okazały się na tyle intrygujące (dot. głównie odrzucenia H_1), że proces konkludowania oraz dyskusja otrzymanych wyników zostały poprzedzone realizacją drugiej tury badań jakościowych tym razem zorientowanych na wyjaśnienie i poznanie przyczyn uzyskanych rezultatów. Przyjęto bowiem, iż nawet w przypadku stosowania zaawansowanych modeli analitycznych oraz uzyskania efektów statystycznie istotnych i ważnych to „dobre dopasowanie modelu nie dowodzi teorii, czyni ją tylko bardziej prawdopodobną” [Świątowiec-Szczepeńska [2015: 378].

Rysunek 4. 1. Przebieg procesu rozpoznania naukowego



Źródło: opracowanie własne (rysunek W.1. w monografii).

4.2.3. Rygor metodyczny procesu rozpoznania naukowego

Celem zapewnienia odpowiedniej wiarygodności wyników procesu badawczego, stanowiącej podstawę dla tempa i jakości rozwoju wiedzy [Niemczyk, 2009; Ritala, Almpantopoulou, 2017], szczególną uwagę zwrócono na spełnienie podstawowych wymagań rygoru metodologicznego [Czakoń, 2014; 2015]:

- **trafność wewnętrzną** - integracja wyników badań literaturowych, badań jakościowych rozpoznawczych oraz dyskusji nad ostatecznym kształtem narzędzia z przedstawicielami populacji badawczej.
- **trafność konstruktów** - integracja zróżnicowanych jakościowych i ilościowych, pośrednich i bezpośrednich, akademickich i branżowych źródeł danych, wykorzystanych do operacjonalizacji relacji współtworzenia innowacji. Trafność innowacyjności organizacyjnej - adaptacja wcześniej opracowanego narzędzia pomiaru spełniającego wszelkie rygory metodologiczne [Wang, Ahmed, 2004]. Dodatkowo, w obydwu przypadkach przyjęte operacjonalizacje zweryfikowano na wstępnym etapie badań ilościowych (analiza czynnikowa).
- **trafność zewnętrzną** zapewniono została w ograniczonym branżowo zakresie⁶ - integracja danych pochodzących z nieograniczonych geograficznie źródeł (międzynarodowe bazy danych, obserwacje podczas międzynarodowych targów, wywiady strukturyzowane także z podmiotami zagranicznymi, globalny charakter działalności wszystkich rodzimych respondentów).
- **rzetelność badań jakościowych** potwierdzono wynikami analiz adekwatności i rzetelności przeprowadzonymi z wykorzystaniem analizy rzetelności Cronbacha oraz testu Harmana zarówno w przypadku relacji współtworzenia innowacji (rozdz. 5 monografii), jak i w przypadku innowacyjności organizacyjnej (rozdz. 6 monografii).
- **wierność** zapewniono wykorzystując techniki minimalizujące wpływ badacza (tj. obserwacja niejawną, analiza dokumentacji, wywiady strukturyzowane) oraz metody analizy danych jakościowych wykorzystujących nieprzetworzone dane (tj. analiza semantyczna odpowiedzi respondentów) oraz ilościowe techniki ich analizy (analiza frekwencyjności).
- **potwierdzalność** wyników badań uprawdopodobniono przedstawiając w pracy dane nieprzetworzone (tj. bezpośrednio cytaty z wywiadów), jak również wykorzystując bogaty zbiór źródeł danych wtórnych (w tym głównie raporty branżowe, zapisy wideo analizowanych prelekcji i wystąpień podmiotów badania podczas targów branżowych).
- **transferowalność** wyników badań jakościowych oraz możliwość ich wykorzystania przez innych badaczy zapewniono dzięki szczegółowemu oraz bogatemu opisowi poszczególnych badanych aspektów z uwzględnieniem danych z różnych źródeł.
- **solidność** procesu prowadzenia badań jakościowych zapewniono wykorzystując scenariusze wywiadów, które mogą zostać użyte w przyszłych badaniach.

Przyjmując, że podstawowym celem rozwiązywania problemów naukowych jest poszukiwanie nowej wiedzy [Niemczyk, 2015a] za istotne przyjęto dochowanie wymagań prorozwojowego charakteru dociekań naukowych D.C. Feldman'a [cyt. za Niemczyk, 2015a] – Tabela tab. 4.2.

Z uwagi na złożoność nauk o zarządzaniu [Sułkowski 2012] oraz interdyscyplinarność lokującego się w nich postawionego w monografii problemu naukowego, istotnym zabiegiem metodologicznym była także triangulacja polegająca na doborze kilku komplementarnych względem siebie perspektyw teoretycznych, źródeł danych, metod badawczych oraz środowisk realizacji badań – Tabela 4.3.

⁶ Należy podkreślić, że intencją badacza nie było formułowanie wniosków ani budowa i testowanie modeli ogólnych, tj. ogólna generalizacja. Przyjęto, że rozpoznawane konstrukty są silnie uwarunkowane branżowo, co jest typowe w naukach o zarządzaniu [Wieczorkowska, Król, 2016], także w eksploracji ekosystemów innowacji [Oh i in., 2016].

Tabela 4.2. Kryteria rygoru metodologicznego spełnione w postępowaniu badawczym

Lp.	Wymagania	Realizacja w monografii
1.	Oryginalny, niesztampowy i aktualny problem (pytanie) badawcze	Zidentyfikowany obiektywnie (systematyczny przegląd literatury) brak badań dotychczasowych oraz luki wiedzy (bezpośrednio rekomendowane kierunki dalszych badań) – rozdział 3.
2.	Przegląd najważniejszych publikacji z okresu ostatnich 5 lat	Nieograniczony czasem publikacji systematyczny przegląd literatury – rozdział 3. Poszerzone o literaturę szarą podejście do systematycznego przeglądu literatury – rozdział 3.
3.	Równowaga między nadmiarowością a ekskluzywnością analizowanych zmiennych	Integrująca różne źródła i techniki gromadzenia danych identyfikacja relacji współtworzenia oraz redukcja relacji nie- istotnych statystycznie (analiza czynnikowa) – rozdział 3 i 5. Weryfikacja i redukcja narzędzia pomiaru innowacyjności organizacyjnej (analiza czynnikowa) – rozdział 6.
4.	Jasne i precyzyjne określenie konstruktów	Uzasadnienie metodologiczne i teoretyczne wyboru podejścia koncepcyjnego – rozdział 3 i 4. Opis opracowanej konceptualizacji i operacjonalizacji relacji współtworzenia oraz wykorzystanej konceptualizacji i operacjonalizacji innowacyjności organizacyjnej – rozdział 2, 3 i 4. Zde niowanie branżowych pojęć występujących w badaniu, niekoniecznie stosowanych w powszechnym użyciu – zob. słowniczek.
5.	Jednoznaczna natura zmiennych oraz spójność hipotez z modelami	Przyjęcie podejścia strukturalnego, zakładającego niemierzalny bezpośrednio (latentny) i wielowymiarowy charakter zmiennych – rozdział 4. Konstrukcja modeli zakładająca powiązania kierunkowe zakładane w postawionych hipotezach – rozdział 6. Dobór metody testowania modeli (modelowanie równań strukturalnych) zgodnej z podejściem do pomiaru zmiennych (zmienne ukryte) – rozdział 4 i 6.
6.	Jednoznaczna lokacja w konkretnej perspektywie badawczej	Perspektywa indukcyjna, wyjaśniająca, przyjmująca za podstawę eksplanację ilościową wykorzystującą metodykę modelowania strukturalnego i technikę regresji strukturalnej. Wzbogacenie procesu interpretacji i wnioskowania o dane jakościowe z pogłębionych, semistrukturyzowanych wywiadów swobodnych przeprowadzonych po przeprowadzeniu badań ilościowych.
7.	Określenie granic w wywodzie badawczym	Identyfikacja ograniczeń badań, w tym głównie problemu generalizowalności uzyskanych wyników i wyciągniętych wniosków – rozdział 6.
8.	Klarowny opis wyjaśnianej rzeczywistości	Wyodrębnienie wkładu teoretycznego w przekroju określonych teorii nauk o zarządzaniu w dyscyplinie zarządzania strategicznego – rozdział 6. Opis implikacji zarządczych sformułowanych jako kierunki działań usprawniających – rozdział 6.
9.	Odkrywanie nowej wiedzy	Identyfikacja zbioru relacji współtworzenia – rozdział 3. Opracowane i przetestowane narzędzie pomiaru relacji współtworzenia – rozdział 5. Identyfikacja istotnego wpływu wielowymiarowych relacji współtworzenia na wielowymiarowo postrzeganą innowacyjność organizacyjną – rozdział 6.
10.	Odniesienie propozycji do realnego świata	Dyskusja wyników na tle badań i koncepcji dotychczasowych – rozdział 6.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Feldman [2004, cyt. za Niemczyk, 2015a] (tabela 4.6. w monografii).

Tabela 4.3. Typy triangulacji zapewnionej w procesie badawczym

Typ triangulacji	Istota	Realizacja
Triangulacja teoretyczna	Wykorzystanie więcej niż jednej perspektywy teoretycznej	- Dorobek naukowy dotyczący relacji współtworzenia, budowany z perspektywy marketingu oraz zarządzania strategicznego. - Dorobek naukowy dotyczący funkcjonowania ekosystemów, w tym ekosystemów innowacji i wykorzystywanych w ich ramach relacji zewnętrznych. - Podstawy teoretyczne ugruntowane w podejściu relacyjnym z uwzględnieniem perspektyw zasobowej, relacyjnej (i sieciowej) oraz ekosystemowej.
Triangulacja danych	Integracja danych dotyczących danego zjawiska pozyskanych z kilku źródeł	- Źródła wtórne i pierwotne wykorzystane w części eksploracyjnej. - Dane ilościowe i jakościowe gromadzone w części eksplanacyjnej. - Dane ilościowe gromadzone od dwóch informatorów*.

Typ triangulacji	Istota	Realizacja
Triangulacja metod: ▪ Podejście mnogie niejednorodne	Wykorzystanie różnych metod badawczych: ▪ Integracja metod ilościowych oraz jakościowych	▪ Metody ilościowe (ankietowanie) oraz metody jakościowe (wywiady, obserwacje) wykorzystane.
Triangulacja kontekstowa	Realizacja badań w różnych miejscach	▪ Gromadzenie danych jakościowych (wywiady semistrukturyzowane) podczas targów branżowych, bezpośrednio w siedzibach przedsiębiorstw, pośrednio z wykorzystaniem Skype'a. ▪ Gromadzenie danych ilościowych z wykorzystaniem techniki PAPI oraz (na wyraźne życzenie respondenta) CAWI.

* Z uwagi na brak różnic w rozkładach, medianach i dominantach uzyskiwanych odpowiedzi [zob. Klimas, 2017b; 2017c] cały proces analizy danych został oparty wyłącznie na danych gromadzonych od pracowników przedstawiających się jako przedstawiciele kadry zarządzającej lub właściciele podmiotów.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Rovai i in. [2014]; Stańczyk [2015b] (tabela 4.7. w monografii).

4.2.4. Główne osiągnięcia konceptualne

Charakterystyka, konceptualizacja i podział ekosystemów w zarządzaniu strategicznym

W pracy jednoznacznie przyjęto, iż **ekosystemy są odmienne od sieci**. Ekosystem różni się od sieci polem znaczeniowym, zwłaszcza w odniesieniu do takich pojęć pokrewnych jak sieć międzyorganizacyjna, sieć strategiczna, sieć biznesowa, sieć wartości, konstelacja wartości, platforma wartości, łańcuch dostaw, sieć dostaw czy klastr [zob. Dedehayir i in. 2016; Stadler, Chauvet 2017; Schroth i in. 2018]. Konstatację o odmienności ekosystemów i sieci mogą wspierać następujące czynniki różnicujące:

- wyższy stopień złożoności relacji oraz heterogeniczności uczestników w ekosystemach aniżeli w sieciach [Russell, Smorodinskaya, 2018];
- wyższy stopień różnorodności relacji – ekosystemy uwzględniają relacje niegeograficzne, niekomercyjne, nieformalne i bezpośrednio nieobserwowalne [Tsujimoto i in., 2017];
- układ powiązań oraz poszczególne relacje w ekosystemach są luźniejsze i znacznie mniej sformalizowane aniżeli w sieciach [de Vasconcelos Gomes i in., 2018].

Ponadto, uwzględniając podstawowe cechy ekosystemu oraz sieci, istotne z punktu widzenia formułowania strategii relacyjnej, wyodrębniono zbiór dodatkowych czynników różnicujących (tab. 4.4.), spośród których istotnie dywersyfikujące wydają się: stopień formalizacji układu oraz powiązań w jego granicach, poziom barier wyjścia czy ryzyko materializacji zachowań oportunistycznych.

Tabela 4.4. Deskrypcja różnorodnych układów relacji międzyorganizacyjnych wykorzystywanych w strategiach relacyjnych

Cechy	Układ relacji międzyorganizacyjnych				
	Diada	Sitwa	Klan	Sieć	Ekosystem
Różnorodność relacji	Niska	Niska	Niska	Wysoka	Bardzo wysoka
Trwałość i dynamika	Trwałość	Względna trwałość	Względna trwałość ograniczona do zmian w liczbie członków rodziny	Zmienność	Zmienność ograniczona do zmian koewolucyjnych
Stopień formalizacji	Wysoki (relacja kontraktowa)	Niski (relacje koleżeńskie)	Niski (relacje pokrewieństwa)	Względnie wysoki (nacisk na relacje formalne, relacje nieformalne jako uzupełniające)	Względnie niski (nacisk na relacje nieformalne, relacje formalne jako uzupełniające)
Barьеры wejścia	Niskie	Wysokie	Zamknięte dla osób spoza rodziny	Względnie niskie (dopuszczalne są kryteria selekcji)	Wysokie*
Zachowania oportunistyczne	Względnie rzadko	Rzadko	Brak	Często	Rzadko

* W odniesieniu do ekosystemów nad wyraz ważne jest zaufanie, które ze względu na istotną rolę relacji niehierarchicznych, niesformalizowanych w znacznym stopniu zastępuje mechanizmy hierarchicznej i rynkowej koordynacji (w rozumieniu mechanizmów koordynacji wielorakiej; Czakon 2012). Owa kluczowa rola zaufania determinuje znaczny poziom hermetyczności ekosystemów (wysokie

bariery wejścia), ale głównie na poziomie podmiotów kolektywnych i organizacyjnych – w odniesieniu do podmiotów kolektywnych nieorganizacyjnych (tj. społeczności) oraz jednostek indywidualnych ograniczenia dostępu praktycznie nie istnieją.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Zakrzewska-Bielawska [2018, s. 25]. (Tabela 1.4. w monografii)

Za przedmiot rozpoznania w pracy przyjęto ekosystemy innowacji, które odróżniono nie tylko od sieci, ale również od pokrewnych teleologicznie systemów innowacji [Mercan, Göktas 2011; Russell, Smorodinskaya 2018] oraz sieci innowacji [Autio, Thomas 2014], jak również innych ekosystemów, w tym zwłaszcza ekosystemów biznesu [Clarysse i in. 2014; Pilinkienė i Mačiulis 2014; Valkokari 2015; Scaringella, Radziwon 2017; Aarikka-Stenroos, Ritala 2017].

Dotychczasowy dorobek zarządzania strategicznego identyfikuje cztery szczególnie istotne rodzaje ekosystemów tj. biznesu, wiedzy, innowacji i przedsiębiorczości jako kluczowe w perspektywie relacyjnej [Scaringella, Radziwon, 2017, s. 4]. W pracy **dokonano ich autorskiej konceptualizacji wykorzystując różnicowanie teologiczno-strukturalne** (tj. odmiennosć uczestników, ich celów oraz relacji między nimi - szerzej pkt 1.2.2. monografii), których główne założenia syntezy Tabela 4.5.

Tabela 4.5. Charakterystyka relacji w ekosystemach zarządzania strategicznego

Własności relacji	Kluczowe rodzaje ekosystemów			
	Ekosystemy biznesu	Ekosystemy innowacji	Ekosystemy wiedzy	Ekosystemy przedsiębiorczości
Osobliwości relacji*				
Współzależność	Niska dla podmiotu centralnego Wysoka dla pozostałych uczestników	Niska	Wysoka	Bardzo niska
Symetryczność	Niska – występuje podmiot wiodący	Zróżnicowana	Wysoka – partnerzy są równorzędni	Zróżnicowana
Temporalność	Brak ograniczeń czasowych – ciągłość działania organizacji	Ograniczone czasem trwania procesu innowacji	Ograniczone czasem trwania projektu naukowo-badawczego	Brak ograniczeń czasowych – długookresowe cele społeczne
Zakorzenie	Organizacyjne – niskie Społeczne – niskie Administracyjne - brak	Organizacyjne – średnie Społeczne – wysokie Administracyjne - niskie	Organizacyjne - wysokie Społeczne – brak Administracyjne – średnie	Organizacyjne – średnie Społeczne – wysokie Administracyjne - wysokie
Samowarunkująca ścieżka rozwoju	Orkiestracja przez podmiot centralny	Samorozwój ekosystemu lub orkiestracja kolektywna	Orkiestracja kolektywna	Orkiestracja przez uczestników z sektora publicznego
Relacje w kontekście współtworzenia wartości				
Typ relacji współtworzenia (przedmiot/cel współtworzenia)	Relacje współtworzenia propozycji wartości**	Relacje współtworzenia innowacji	Relacje współtworzenia wiedzy	Relacje współtworzenia koncepcji biznesu
Nośnik wartości i przedmiot współtworzenia	Aktualna i dopasowana do rynku propozycja wartości**	Innowacja produktowa skierowana na rynek	Nowa, oryginalna wiedza niejawną	Powe przedsięwzięcie gospodarcze
Związek z tworzeniem wartości organizacji	Bezpośredni	Pośredni	Pośredni	Pośredni
Przesunięcie czasowe względem wartości organizacji	Brak	N+1	N+2	N+3
Podejście do wartości w ramach ekosystemu	Tworzenie < Apropriacja	Tworzenie > Apropriacja	Tworzenie = Apropriacja	Tworzenie = Apropriacja

* Osobliwości wyłonione przez E. Stańczyk-Hugiet [2013]. ** W rozumieniu propozycji wartości formułowanej na poziomie modelu biznesu zgodnie z podejściem A. Osterwaldera, Y. Pigneura, G. Bernarda oraz A. Smitha [2014].

Źródło: opracowanie własne (Tabela 1.6 w monografii).

Dodatkowo, synteza wyników krytycznych i porównawczych analiz różnych koncepcji ekosystemów [Pilinkienė, Mačiulis 2014; Valkokari 2015; Aarikka-Stenroos, Ritala 2017; Scaringella, Radziwon 2017; Tsujimoto i in., 2017] pozwoliła macierzowo wyłonić kolejne, bardziej szczegółowe różnice pomiędzy parami rozpatrywanych ekosystemów – Tabela 4.6.

Podsumowując, uznane za istotne w zarządzaniu strategicznym ekosystemy z uwagi na znaczne różnice w założeniach konceptualnych, definicjach, celach czy strukturze **nie powinny być utożsamiane**, aczkolwiek jak uzasadniono w pracy nie wyklucza to jednak występowania pewnych podobieństw między nimi – Rysunek 4.2.

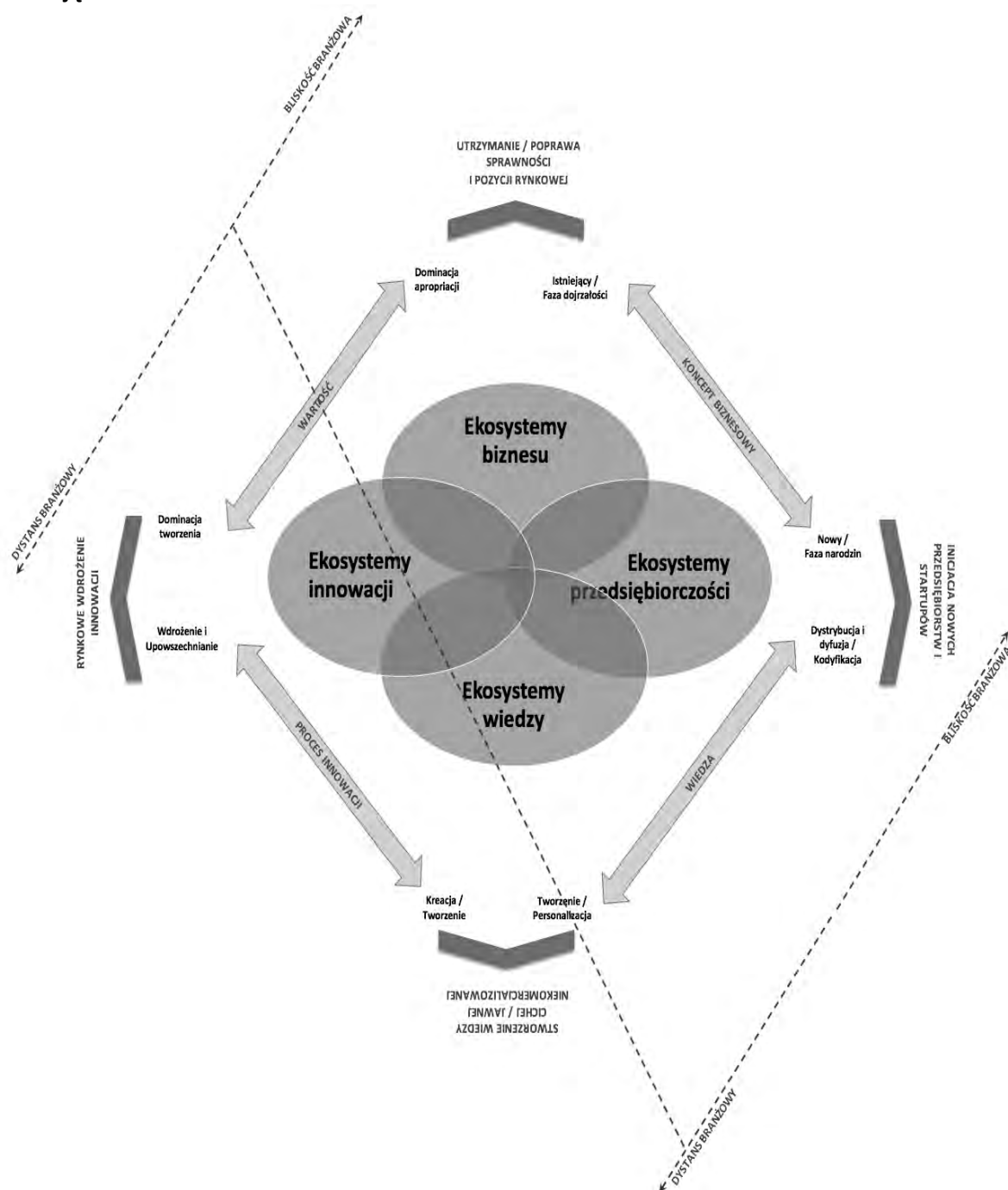
Tabela 4.6. Macierzowe zestawienie różnic w 4 podstawowych typach ekosystemów

Ekosystemy bazowe Porównywane ekosystemy	Ekosystemy biznesu	Ekosystemy innowacji	Ekosystemy wiedzy	Ekosystemy przedsiębiorczości
	Cechy różnicujące			
Ekosystemy biznesu	Bezpośredni związek z wartością organizacji Brak przesunięcia czasowego dot. momentu wpływu na wartość organizacji	Koopetycja z dominacją kooperacji Głównie tworzenie wartości	Dominacja mechanizmów i presji technologicznej Zaangażowanie sfery publicznej Koopetycja z dominacją kooperacji	Zaangażowanie sfery publicznej Motywy nieekonomiczne
Ekosystemy innowacji	Koopetycja z dominacją konkurencji Głównie zawłaszczanie wartości	Brak wymogu bliskości geograficznej Dystans branżowy Brak wymogu orkiestracji/koordynacji	Eksploracja wiedzy Badania podstawowe i aplikacyjne Wiedza o niekomercyjnym zastosowaniu Znaczna gęstość układu relacji	Relacje społeczne nie są istotne
Ekosystemy wiedzy	Dominacja mechanizmów i presji rynkowej Marginalne znaczenie sfery publicznej Koopetycja z dominacją konkurencji	Eksploracja wiedzy Badania ew. aplikacyjne Wiedza o komercyjnym zastosowaniu Niska gęstość układu relacji	Bliskość technologiczna Brak komercjalizacji bezpośredniego efektu	Zaufanie uczestników nie jest istotne
Ekosystemy przedsiębiorczości	Marginalne znaczenie sfery publicznej Motywy ekonomiczne	Bardzo duża rola relacji społecznych	Zaufanie gra kluczową rolę	Wysoki poziom bliskości geograficznej Zaangażowanie decydentów politycznych Koncentracja na upowszechnianiu wiedzy

UWAGA: W jasnoszarych komórkach tabeli znajdujących się na przekątnej podano wyróżniki ekosystemów

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Cygler 2004; Stańczyk 2015a; Velkokari 2015; de Vasconcelos Gomes i in. 2016; Scaringella, Radziwon, 2017; Xu i in [2017] (tabela 1.7. w monografii).

Rysunek 4.2. Kluczowe ekosystemy w zarządzaniu strategicznym – aspekty upodabniające i różnicujące



Źródło: opracowanie własne.

Konceptualizacja, dekompozycja strukturalna ekosystemów innowacji

Powiązanie problemu naukowego z ekosystemami innowacji zdeterminowało koncentrację uwagi na tym typie ekosystemów. Zidentyfikowany deficyt nie tylko badań, ale także rozważań natury konceptualnej implikował konieczność opracowania własnej konceptualizacji kluczowego dla pracy konstruktu.

W oparciu o krytyczną analizę literatury światowej⁷, przeprowadzonej z wykorzystaniem metodyki przeglądu systematycznego (szerzej pierwsza część rozdziału 2 monografii) zaproponowano następującą definicję ekosystemu innowacji:

***Ekosystem innowacji** to dynamiczny i złożony układ współdziałania podmiotów zbiorowych (tj. organizacji i społeczności) oraz indywidualnych, ukierunkowany na wspólną realizację procesów innowacji z wykorzystaniem głównie relacji współtworzenia innowacji.*

Zaproponowana definicja ujmuje kluczowe dla ekosystemu innowacji aspekty mocno eksponowane w dotychczasowej literaturze.

1. Ekosystem innowacji jest **dynamiczny** z uwagi na:
 - wysoką zmienność „składu” ekosystemu, wynikającą z niskich barier wejścia i wyjścia [Holgersson i in., 2018], co dotyczy zwłaszcza jednostek indywidualnych;
 - wysoką zmienność uczestników następującą w wyniku współzależności oraz wzajemnej adaptacji [Schroth i in., 2018; Russell, Smorodinskaya, 2018];
 - ciągłą zmienność ekosystemu, który przechodzi przez kolejne fazy cyklu życia [Rabelo, Bernus, 2015; Vasconcelos Gomes de i in., 2016; Dedehayir i in., 2016].
2. Ekosystem innowacji ma charakter **złożony**, gdyż:
 - obejmuje liczne podmioty [Dedehayir i in., 2016; Oh i in., 2016; Tsujimoto i in., 2017], które są ze sobą luźno powiązane [Vasconcelos Gomes de i in., 2016, s. 10], tj. identyfikowalna jest niska gęstość powiązań z uwagi na selektywne eksploatowanie relacji współtworzenia innowacji na wybranych etapach procesów innowacji z wybranymi podmiotami ekosystemu;
 - obejmuje zróżnicowane podmioty pod względem nie tylko instytucjonalnym i organizacyjnym, lecz także pod względem atrybutów, przesłanek oraz zasad podejmowania decyzji, a nawet przekonań i wierzeń [Tsujimoto i in., 2017, s. 7];
 - podmioty w nim uczestniczące odgrywają w nim heterogeniczne role [Dedehayir i in., 2016; Oh i in., 2016];
 - struktura ekosystemu innowacji to podmioty i relacje między nimi, aczkolwiek na jego funkcjonowanie silnie oddziałuje także infrastruktura, kompetencje oraz funkcje identyfikowalne w ogólnej przestrzeni społeczno-gospodarczej [Mazzucato, Robinson, 2017];
3. Ekosystem innowacji jest **układem współdziałania**, który:
 - obejmuje zarówno kooperację (współdziałanie niekonkurentów), jak i koopetycję (współdziałanie konkurentów) [Ritala i in., 2013; Ritala, Almpantopoulou, 2017; Vasconcelos Gomes de i in., 2018; Schroth i in., 2018];
 - jest zdominowany koopetycją, co implikuje konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na kwestie asymetrii procesów tworzenia oraz zawłaszczania wartości [Valkokari, 2015; Holgersson i in., 2018] jako efektów płynących ze współrealizacji innowacji.
4. Ekosystem innowacji jest układem zróżnicowanych **podmiotów zbiorowych i indywidualnych** ze względu na:
 - współwystępowanie powiązań międzyorganizacyjnych i relacji z jednostkami indywidualnymi [Rubens i in., 2011; Zahra, Nambisan, 2012; Mielcarek, 2016; Scaringella, Radziwon, 2017] oraz społecznościami jednostek indywidualnych [Gillier i in., 2010; Autio, Thomas, 2014; Vasconcelos Gomes de i in., 2016];
 - partycypację podmiotów reprezentujących zarówno sektor prywatny, jak i sektor publiczny [Carayannis, Campbell, 2009];
 - uczestnictwo podmiotów tworzących oraz wykraczających poza tradycyjny łańcuch tworzenia wartości [Autio, Thomas, 2014, s. 5].

Analiza istniejącej literatury zorientowana na identyfikację konkretnych typów podmiotów współtworzących ekosystemy innowacji wskazuje, że można wyłonić trzy ogólne kategorie uczestników (zob. tab. 2.4. w monografii):

⁷ W bibliografii wyodrębniono sekcję, w której przedstawiono wykaz 47 prac zidentyfikowanych oraz wykorzystanych w analizie dorobku naukowego w ramach nurtu ekosystemów innowacji.

- **podmioty organizacyjne** – różnego typu organizacje; charakter kolektywny;
 - **społeczności** – różnego typu społeczności jednostek indywidualnych, takich jak wspólnoty zainteresowań, wspólnoty praktyków, wspólnoty interesu; charakter kolektywny;
 - **podmioty indywidualne** – jednostki na ogół w postaci docelowych odbiorców efektu kolektywnych procesów innowacji (ang. *innovation output*); charakter jednostkowy.
5. Ekosystem innowacji jest zorientowany na **wspólną realizację procesów innowacji**, gdyż:
- rdzeniem ekosystemu innowacji jest współdziałanie z podmiotami zewnętrznymi na rzecz tworzenia innowacji [Rubens i in., 2011; Valkokari, 2015; Wu i in., 2017];
 - zaangażowanie uczestników ekosystemu innowacji w procesy innowacji jest zróżnicowane, mogą oni inicjować, koordynować oraz współrealizować własne procesy innowacji, jak również (jedynie) włączać się w procesy innowacji innych uczestników ekosystemu [Gawer, Cusumano, 2014, s. 417];
 - zaangażowanie uczestników może dotyczyć wybranych, a maksymalnie wszystkich etapów procesów innowacji (zob. pkt 2.2.2), do których zalicza się etap tworzenia pomysłu, etap rozwoju i produkcji, etap wdrożenia oraz etap dostarczenia na rynek i upowszechniania [Autio, Thomas, 2014, s. 6];
 - zakres funkcjonowania ekosystemu innowacji jest mapowany poprzez analizę aktywności wzdłuż procesów innowacyjnych, ich intensywność i determinanty [Rohrbeck i in., 2009].
6. Ekosystemy innowacji funkcjonują dzięki oparciu się na zbiorze relacji zewnętrznych, pośród których dominują **relacje współtworzenia innowacji**:
- dotyczące wspólnego rozwoju nowych produktów (w rozumieniu koncepcji NPD; Wu i in., 2017, s. 3–4);
 - wiążące uczestników, których procesy innowacji są realizowane wspólnie w ramach ekosystemu innowacji;
 - będące w dużym stopniu niesformalizowane i społeczne [Tsujimoto i in., 2017].

W pracy przyjęto, że **relacje współtworzenia innowacji stanowią kluczową formę aktywności relacyjnej z punktu widzenia funkcjonowania ekosystemów innowacji**.

Konceptualizacja i definicja relacji współtworzenia innowacji

Postawiony w pracy problem naukowy bezpośrednio koresponduje z relacjami współtworzenia innowacji stanowiące – o czym wyżej – rdzeń ekosystemów innowacji. Podobnie jak ekosystemy innowacji, relacje współtworzenia innowacji nie zostały dotychczas poddane rozpoznaniu naukowemu – ich pojęcie o ile było stosowane w dotychczasowej literaturze to nie zostało zdefiniowane, a tym bardziej trudno doszukać się wyników badań z nimi związanych.

W ujęciu strukturalnym – dominującym w podejściu relacyjnym – przyjmuje się, że ekosystemy innowacji składają się nie tylko z podmiotów (uczestników), lecz także relacji, które je ze sobą wiążą [Mercan, Göktas, 2011, s. 102]. Integrując i syntezyzując dorobek: (1) podejścia relacyjnego oraz współtworzenia wartości z obszaru zarządzania strategicznego, (2) otwartych innowacji oraz tworzenia nowych produktów z obszaru zarządzania innowacjami, oraz (3) podejścia ekosystemowego ze szczególnym uwzględnieniem nurtu ekosystemów innowacji (zob. rysunek 2.1. w monografii), w pracy zaproponowano następującą definicję relacji współtworzenia innowacji:

Relacje współtworzenia innowacji są rodzajem relacji współtworzenia, elementem zewnętrжных zasobów relacyjnych organizacji, wykorzystywanym w procesie wspólnego z podmiotami zewnętrznymi tworzenia innowacji, mającej trafić na rynek.

Opracowaną definicję oparto na konceptualizacji, której główne osie poznawcze przedstawiono na rysunku 4.3.

1. Relacje współtworzenia innowacji są rodzajem relacji współtworzenia, zatem ich efektem jest wspólnie tworzona wartość, przy czym wartość ta opiera się na efektach zewnętrznego wdrażania innowacji. W takim ujęciu relacje współtworzenia innowacji stanowią specyficzny rodzaj relacji współtworzenia. Z uwagi na podobieństwo terminologiczne w pracy zwrócono szczególną uwagę na istotne różnice poznawcze występujące w odniesieniu do postrzegania relacji współtworzenia innowacji

oraz relacji współtworzenia wartości z klientem, coraz częściej rozpatrywanych w obszarze marketingu – Tabela 4.7.

Rysunek 4.3. Założenia bazowe dla konstrukt relacji współtworzenia innowacji



Źródło: opracowania własne (rysunek 2.2. w monografii).

Tabela 4.7. Zestawienie relacji bezpośredniego i pośredniego współtworzenia wartości – perspektywa marketingu i zarządzania strategicznego

Rodzaj relacji	Relacje współtworzenia wartości z klientem*	Relacje współtworzenia	Relacje współtworzenia innowacji
Aspekty porównawcze			
Przyjmowana subdyscyplina poznawcza	Marketing	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne Zarządzanie innowacjami
Wiodąca perspektywa poznawcza	Marketing relacji Marketing sieciowy Marketing doświadczeń	Podejście relacyjne Współtworzenie wartości Marketing relacji	Podejście relacyjne Współtworzenie wartości Otwarte modele innowacji Podejście ekosystemowe
Wiodące postrzeganie wartości	Wartość dla klienta – propozycja wartości	Wartość organizacji oparta o adekwatną propozycję wartości	
	Wartość stanowiąca postawę modelu komunikacji marketingowej	Wartość stanowiąca podstawę modelu biznesu	Wartość z innowacji jako kluczowy czynnik konkurencyjności
Poziom tworzonej wartości	Organizacja	Organizacja/Rynek	Produkt/Organizacja/Rynek
Nośnik wartości organizacji	Bezpośredni	Bezpośredni	Pośredni
Główne źródło wartości	Zdolność zaspokajania i kreowania potrzeb klientów	Zdolność konkurencyjności i zwiększania przewagi	Innowacje Innowacyjność
Logika kreowania wartości	Logika łańcucha wartości	Logika łańcucha wartości Logika sieci wartości**	Logika głównie sieci wartości – przekraczanie granic sektora
Otoczenie	Bliższe, głównie klienci obecni i potencjalni – ujęcie sektorowe	Bliższe, ujęcie sieciowe	Bliższe i dalsze - ujęcie ekosystemu innowacji
Typ relacji wg liczby uczestników	Głównie diady, wspomagająco relacje sieciowe	Relacje w diadach i sieciach	Głównie relacje sieciowe, wspomagająco diady
Trzy kluczowe typy relacji wg uczestników	B2C – <i>business to customer</i> C2B- <i>customer to business</i> C2C – <i>customer to customer</i>	B2B – <i>business to business</i> B2C – <i>business to customer</i> B2G – <i>business to government</i>	B2B – <i>business to business</i> B2C – <i>business to customer</i> B2Com – <i>business to community</i>
Podejście do innowacji	Model otwarty ograniczony do kooperacji z klientami Model IV generacji	Brak szczególnego akcentu na zarządzanie innowacjami	Model otwarty Model kooperatywny Współinnowacje*** Model IV generacji Model V generacji
Bazowe innowacje	Innowacje ciągnięte przez rynek (w tym <i>user-</i>		Innowacje pchane rynek (w tym <i>producer-led innovation</i>)

	<i>led/user-driven innovation</i>		Innowacje ciągnione przez rynek (w tym <i>user-led/user-driven innovation</i>) Innowacje hybrydowe
--	-----------------------------------	--	--

* W literaturze można spotkać także stosowane zamiennie takie określenia, jak: relacje współkreowania/współtworzenia wartości dla klienta [np. Bartkowiak, 2016], relacje współtworzenia wartości z klientem [Matusek, 2015].

** Przyjmuje się, że portfel relacji podmiotu może obejmować relacje zorientowane na różne logiki tworzenia wartości [Piwoni-Krzeszowska, 2013, s. 92–93].

*** Istotne jest, iż model współinnowacji został opracowany na styku teorii sieci, współdziałania międzyorganizacyjnego, modelu otwartych innowacji oraz koncepcji wspólnego tworzenia wartości. Zatem wydaje się najbardziej adekwatnym, aczkolwiek nie jedynym odpowiednim dla koncepcji ekosystemów innowacji oraz relacji współtworzenia innowacji nawiązywanych i utrzymywanych w ich granicach; zob. Klimas [2015a].

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Mitreğa [2008]; Matusek [2015]; Valkokari [2015]; Klimas [2015d]; Bartkowiak [2016] (tabela 2.6. w monografii).

2. Eksploatacja relacji współtworzenia innowacji następuje w toku współrealizacji całości lub części procesu innowacji (zob. warianty przebiegu procesu innowacji z minimalnym i maksymalnym wykorzystaniem relacji współtworzenia innowacji przedstawił na rysunkach 2.3 oraz 2.4. w monografii). Co ważne, jako że relacje współtworzenia innowacji lokują się w subprocesach tworzenia, wdrażania, komercjalizacji i upowszechniania innowacji, w pracy przyjęto i uargumentowano, że mają one charakter **relacji proinnowacyjnych** (w rozumieniu Sudolskiej, 2011, s. 15–18), szczególnie istotnych nie tylko dla podnoszenia poziomu innowacyjności organizacyjnej, ale także dla budowy oraz wzmacniania potencjału innowacyjnego, rozwoju zdolności do innowacji, umacniania konkurencyjności oraz osiągania przewagi rynkowej opartej na innowacyjności.

3. Proces innowacji jest realizowany z podmiotem lub podmiotami zewnętrznymi. W odniesieniu do relacji współtworzenia innowacji współrealizatorami procesu innowacji są podmioty spoza organizacji. Co ważne, potencjalni „współtwórcy” innowacji nie ograniczają się jedynie do przedsiębiorstw, podmiotów instytucjonalnych, czy szerzej organizacji, jak to jest w przypadku relacji międzyorganizacyjnych (por. tab. 4.8). Przyjmuje się bowiem, iż w przypadku relacji współtworzenia innowacji uwzględnia się także możliwość zaangażowania jednostek indywidualnych lub ich społeczności [Romero, Molina 2011].

Tabela 4.8. Relacje współtworzenia innowacji wśród relacji zewnętrznych

Charakterystyka relacji	Współdziałanie oparte		
	Na relacjach między-organizacyjnych	Na relacjach współtworzenia	Na relacjach współtworzenia innowacji
Zakres znaczeniowy	Oddziaływania	Stosunki Oddziaływania	Oddziaływania
Rodzaje	Egzogeniczne (zewnętrzne) Sformalizowane	Egzogeniczne (zewnętrzne) Sformalizowane lub Niesformalizowane	Egzogeniczne (zewnętrzne) Niesformalizowane lub Sformalizowane
Cechy	Długotrwałość Niehierarchiczność Niekapitałowy charakter	Krótkotrwałość lub Długotrwałość Symetryczność	Jednorazowość / Krótkotrwałość / Długotrwałość
Istotne kompetencje	Kompetencja relacyjna		Kompetencja relacyjna Zdolność innowacji
Uczestnicy	Organizacje	Jednostki indywidualne Organizacje	Jednostki indywidualne Społeczności Organizacje
	Głównie profesjonaliści	Profesjonaliści Nieprofesjonaliści	Profesjonaliści Nieprofesjonaliści
Minimalna liczba uczestników	2		
Główny obszar/ przedmiot współdziałania	Realizacja zbieżnych celów strategicz-nych	Proces tworzenia wartości	Proces tworzenia innowacji

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Klimas [2015d, s. 222; tab. 2] (tabela 2.7 w monografii).

4. Docelowym efektem nawiązania i eksploatacji relacji współtworzenia innowacji jest rynkowe wdrożenie innowacji, która będzie upowszechniana na rynku – wyróżnik ekosystemów innowacji na tle innych typów ekosystemów rozpatrywanych na gruncie zarządzania strategicznego (jak ujęto w tabelach 4.5. i 4.6. oraz na rysunku 4.2. powyżej).

Strukturyzacja wielowymiarowej innowacyjności organizacyjnej w kontekście gamingowego ekosystemu innowacji

W przypadku innowacyjności organizacyjnej rozpatrywanej w kontekście ekosystemów innowacji szczególnie podkreśla się konieczność poszerzenia perspektywy dotyczącej postrzegania innowacyjności, która nie powinna ograniczać się tylko do aspektów produktowych i wynikowych, ale uwzględniać także aspekty bardziej biznesowe, przedsiębiorcze czy strategiczne [Ritala i in. 2013: 248]. Niestety w nielicznych dotychczas badaniach nurtu ekosystemów innowacji przyjmowano wąską perspektywę np. wyłącznie innowacyjności technologicznej lub produktowej [Kapoor, Lee 2013; Weil i in. 2014], co nie jest adekwatne wobec postulatów o wielowymiarowym charakterze innowacyjności organizacyjnej [Crossan, Apyadin 2010].

W literaturze dostępnych jest wiele definicji i podejść do innowacyjności⁸. Jedną z najpopularniejszych, ale również kompleksowych, opartych na gruntownej analizie literatury i zweryfikowanych empirycznie propozycji, jest definicja C. Wang i P. Ahmeda [2004]. Ze względu na bardzo dużą popularność tego podejścia wśród badaczy innowacyjności, jak również możliwość replikacji badań w nowym kontekście krajowym i branżowym, a także możliwość otrzymania wyników porównawczych przyjęto je w celu pomiaru innowacyjności organizacyjnej twórców gier.

W pierwszej kolejności za zasadne uznano zweryfikowanie wielowymiarowego charakteru innowacyjności w przyjętym kontekście ekosystemowym. W tym celu wykorzystano wywiady rozpoznawcze (rozdział 3 monografii), w trakcie których prócz aspektów relacyjnych przedmiotem badań była percepcja innowacyjności oraz ocena adekwatności i znaczenia jej poszczególnych wymiarów dla twórców gier (zob. tab. 4.3. w monografii). Wyniki wywiadów rozpoznawczych dowiodły zasadności przyjęcia podejścia wielowymiarowego - wszyscy badani na tym etapie interlokutorzy (8) podkreślali, iż w branży gier innowacyjność nie zamyka się w wąskim jej postrzeganiu, sprowadzającym się wyłącznie do częstotliwości wydawania innowacyjnych gier.

W piętowym ujęciu strukturalnym [Wang, Ahmed, 2004] zakłada się, że innowacyjność organizacyjna jest identyfikowana w przekroju pięciu bezpośrednio niemierzalnych wymiarów: (1) behawioralnego, (2) rynkowego, (3) produktowego, (4) procesowego i (5) strategicznego. Wyodrębnione piętownie wymiary innowacyjności [Wang, Ahmed, 2004] mierzone są za pomocą zbioru 20 wskaźników pomiarowych w symetrycznym układzie 4 wskaźniki na wymiar. Przed przystąpieniem do badań eksplanacyjnych wstępnie zweryfikowano, czy oryginalne ujęcie C. Wang i P. Ahmeda, a dokładniej proponowane przez nich wymiary oraz wskaźniki pomiarowe innowacyjności organizacyjnej są adekwatne dla zadanego, nowego kontekstu badawczego, czyli gamingowego ekosystemu innowacji. Stąd też w badaniu ilościowym dokonano pomiaru innowacyjności organizacyjnej w pełni zgodnego ze skalą oryginalną ujmującą 20 wskaźników pomiarowych. Zgodnie z założeniami badań replikacyjnych zgromadzony materiał empiryczny poddano iteracyjnej, eksploracyjnej analizie czynnikowej (ang. *explorative factor analysis*, EFA). Wyniki analizy czynnikowej, oparte na najczęściej stosowanym kryterium wyodrębniania czynników przyjmujących do rozwiązania wyłącznie czynniki o początkowej wartości własnej wyższej niż 1 [Kline, 2013], wykazały, że innowacyjność organizacyjna jest – jak pierwotnie zakładali C. Wang i P. Ahmed – zmienną pięciowymiarową. Jednakże wykorzystanie zarówno kryterium procentu wariancji wyjaśnianej przez wyodrębnione czynniki [Jolliffe, 2002], jak i kryterium Cattella [Field, 2009] dowiodło, że bardziej adekwatne metodologicznie będzie rozwiązanie trójwymiarowe:

⁸ Praca koncentruje się na innowacyjności organizacyjnej, stąd też poza obszarem rozważań pozostają same innowacje, ich rodzaje czy modele ich tworzenia oraz wdrażania.

Przyjmuje się, że innowacyjność organizacyjna **nie jest tożsama** z pojęciem innowacji organizacyjnych definiowanych przez podręcznik OSLO – definicja, konceptualizacja oraz metodyka pomiaru innowacyjności zostały szczegółowo przybliżone w rozdziale 4 monografii.

- z punktu widzenia kryterium procentu wariancji wyjaśnianej przez pięć czynników tylko trzy pierwsze spełniły warunek dodatkowego wyjaśniania przynajmniej 6% wariancji łącznej [Kline, 2014];
- analiza wykresu osypiska wskazała jednoznacznie, że od czwartej składowej następuje bardzo mocne spłaszczenie rozkładu wartości własnych (szerzej pkt 5.4.1. monografii).

W efekcie zrealizowanej w czterech iteracjach eksploracyjnej analizy czynnikowej wyłoniono adekwatną względem danych surowych (czynniki wyjaśniające łącznie 59,92% wariancji, czynniki o początkowych wartościach własnych na poziomie przekraczającym 1,2, czynniki ładowane łącznie 14 wskaźnikami pomiarowymi, których ładunki przekraczają graniczny poziom 0,6) strukturę innowacyjności organizacyjnej obejmującej trzy składowe (czynniki) – tabela 4.9.

Tabela 4.9. Macierz modelowa dla innowacyjności organizacyjnej – ujęcie trójwymiarowe

Kody		Składowe wyłonione w badaniach własnych*		
Czynniki – badania terenowe	Subczynniki – badania pierwotne [Wang, Ahmed, 2004]	1	2	3
INN_WA1	INN_behavior_1	0,696	0,105	-0,006
	INN_behavior_2	0,638	0,200	-0,168
	INN_behavior_3	0,649	0,115	-0,134
	INN_behavior_4	0,778	-0,147	0,009
	INN_market_4	0,799	-0,122	0,118
	INN_process_4	0,723	-0,246	0,279
	INN_strategic_3	0,748	-0,037	0,231
	INN_strategic_4	0,677	0,316	-0,307
INN_WA2	INN_market_2	0,007	0,703	0,203
	INN_process_2	0,180	0,733	0,043
	INN_strategic_1	-0,111	0,754	0,116
INN_WA3	INN_market_1	0,166	-0,030	0,745
	INN_product_1	-0,022	0,171	0,736
	INN_product_4	-0,145	0,307	0,752
α Cronbacha		0,866	0,697	0,744

* Rotacja osiągnęła zbieżność w 5 iteracjach.

Założenia: metoda wyodrębniania czynników - Głównych składowych; metoda rotacji Promax z normalizacją Kaisera.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań z wykorzystaniem IBM SPSS (tabela 5.10 w monografii).

Biorąc pod uwagę treść pytań reprezentujących poszczególne wskaźniki pomiarowe (zob. tabela 5.11. w monografii) przyjęto następującą percepcję wyłonionych wymiarów:

1. **Innowacyjność personalna** (kod INN_WA1) – dotyczy głównie czynnika ludzkiego (pracownicy wykonawczy tutaj przede wszystkim pracownicy kreatywni oraz pracownicy zarządcy) oraz kreatywności. Ten wymiar jest szczególnie istotny we wstępnych fazach procesu innowacyjnego, a nawet zachowań i działań podejmowanych przed rozpoczęciem skonkretyzowanego procesu innowacji.
2. **Innowacyjność wykonawcza** (kod INN_WA2) – dotyczy rynku, presji konkurencyjnej, elastyczności, proaktywności (a nawet adaptatywności i reaktywności) istotnych w trakcie realnych, skonkretyzowanych i ukierunkowanych (etap po określeniu koncepcji) działań w ramach rozpoczętego już procesu innowacji. Ten wymiar jest szczególnie istotny w środkowej (rozwojowej) fazie procesu innowacyjnego;
3. **Innowacyjność produktowa** (kod INN_WA3) – dotyczy produktów oraz aspektów wynikowych procesu innowacji (ang. *innovation output*). Ten wymiar jest więc szczególnie istotny dla końcowych faz procesu innowacyjnego.

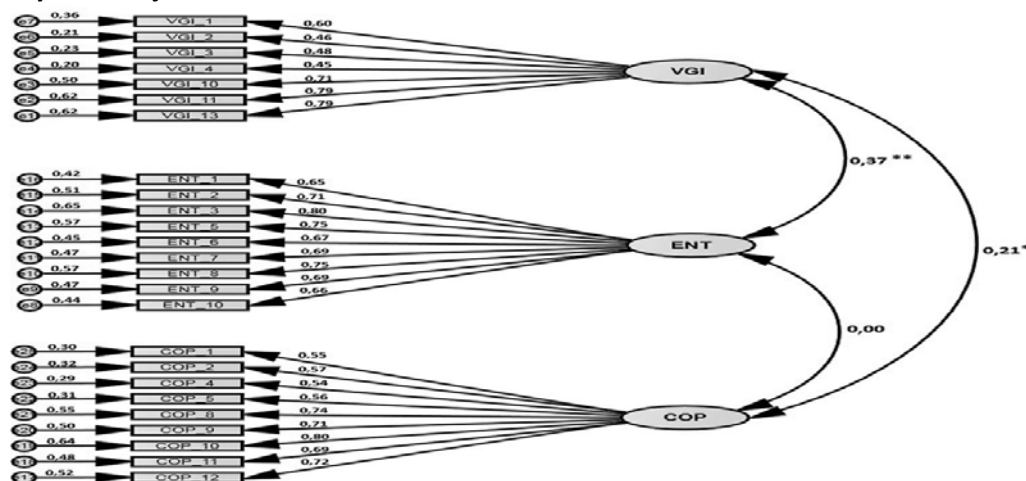
4.2.5. Główne osiągnięcia metodyczne

Prócz ograniczeń natury konceptualnej istotne z perspektywy budowy rzetelnej i wiarygodnej wiedzy [Strużyna 2015] wydają się niedoskonałości oraz luki natury metodycznej [Czakon 2014; Niemczyk 2015b]. Literatura podejścia relacyjnego jednoznacznie wskazuje na znaczny deficyt ustaleń empirycznych, a nawet metodyczno-koncepcyjnych odnośnie do operacjonalizacji oraz pomiaru relacji zewnętrznych [Lichtarski i in. 2016; Światowiec-Szczepańska i in. 2018], w tym również w odniesieniu do relacji dedykowanych współtworzeniu [Vargo i in. 2008] oraz relacji ujmowanych w zróżnicowanych typach ekosystemów [Oh i in. 2016; Ritala, Almpantopoulos 2017; Tsujimoto i in., 2017]. W szczególności wskazuje się na brak narzędzi pomiaru relacji, które zostałyby poddane rygorom walidacji typowym dla testowania skal pomiarowych wykorzystywanych w ilościowych badaniach naukowych [Gerbing, Anderson 1988; Hinkin 1995; Mitrenga i in. 2012]. Jednocześnie, podkreśla się, że warunkiem rzetelnego, adekwatnego, trafnego i wiarygodnego rozwiązania problemu naukowego jest wykorzystanie tzw. solidnych skal pomiarowych (ang. *sound measurement scales* – Hinkin 1995) oraz weryfikacja spełnienia wielowymiarowych wymogów metodycznych [Czakon 2015].

Nowość poddanego eksploracji konstruktów teoretycznych tj. relacji współtworzenia innowacji implikowała konieczność opracowania narzędzia oraz modelu pomiaru, ze szczególnym zwróceniem uwagi na ocenę jakości, rzetelności, trafności oraz adekwatności metodyki pomiaru⁹. W toku opracowania kompleksowej metodyki pomiaru (tj. operacjonalizacja, pomiar, modelowanie) relacji współtworzenia innowacji utrzymywanych przez twórców gier – zintegrowano i wykorzystano podstawowe wytyczne oraz rekomendacje zawarte w najważniejszych publikacjach metodologicznych (ang. *seminal studies*) dotyczących konstrukcji narzędzi badawczych autorstwa G.A. Churchilla [1979] oraz T.R. Hinkina [1995]. W efekcie zaprojektowano **oryginalny proces tworzenia skali oraz modelu pomiaru nowotworzonych, złożonych konstruktów teoretycznych obejmujący sześć etapów oraz jedenaście faz** - tabela 4.10. Opracowane podejście metodyczne prócz zastosowania w odniesieniu do relacji współtworzenia innowacji może być implementowane w przyszłych badaniach wymagających opracowania i walidacji metodyki pomiaru nowotworzonych konstruktów badawczych.

Wyniki walidacji skali pomiaru przyjęto jako wkład dla modelowania pomiarowego relacji współtworzenia innowacji, które przeprowadzono wykorzystując iteracyjną **konfirmacyjną analizę czynnikową** (ang. *confirmatory factor analysis, CFA*) – finalny model pomiarowy przedstawiono na rysunku 4.4.

Rysunek 4.4. Zestandaryzowany model relacji współtworzenia innowacji poddany konfirmacyjnej analizie czynnikowej



* Istotność na poziomie 0,05. ** Istotność na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania IBM Amos (rysunek 5.1. w monografii).

⁹ Uszczegółowiona metodyka oceny rzetelności skali była przedmiotem referatu oraz dyskusji podczas 7th Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA): „Innovation, Knowledge, Judgment, and Decision-Making as Virtuous Cycles”, organizowanej przez ISEG Lisbon School of Economics and Management (Universidade de Lisboa) w dniach 28–30 czerwca 2017 r. w Lizbonie – Klimas [2017d]. Referat niepublikowany: *A new measurement for co-creative relationships – the context of video game developers*.

Tabela 4.10. Proces konstrukcji i walidacji narzędzia pomiaru relacji współtworzenia innowacji

Etap	Faza	Techniki badawcze	Źródła danych	Efekt	
I Wstępna identyfikacja wskaźników pomiarowych	Identyfikacja relacji współtworzenia	Systematyczny przegląd literatury	Krajowe i międzynarodowe bazy recenzowanych publikacji naukowych oraz elektroniczne bazy indeksujące publikowane i niepublikowane opracowania naukowe.	33 wskaźniki pomiarowe identyfikowalne w przekroju trzech odrębnych zmiennych nieobserwowalnych.	
		Wywiad strukturyzowany	13 strukturyzowanych wywiadów bezpośrednich z twórcami gier.		
		Analiza raportów branżowych oraz przykładów z praktyki gospodarczej	Materiały cyfrowe dostępne na dedykowanych branży gier stronach internetowych, portalach, forach oraz subskrybowanych kanałach wideo.		
		Wywiad semi-strukturyzowany	8 semi-strukturyzowanych wywiadów swobodnych z różnymi podmiotami branży gier.		
II Walidacja wstępnych pozycji pomiarowych	Weryfikacja adekwatności treści wstępnych pozycji pomiarowych	Trafność fasadowa	Treść i zakres znaczeniowy poszczególnych pozycji pomiarowych poddana subiektywnej ocenie innego badacza oraz trzech twórców gier.	Zwalidowane 33 pozycje pomiarowe pod kątem adekwatności treści.	
		Trafność treściowa	Efekty etapu I (tj. wyniki systematycznego przeglądu literatury, wstępnych wywiadów strukturyzowanych oraz analiz raportów branżowych i przykładów z praktyki) oraz dodatkowo: wywiad pogłębiony, trzy wywiady półstrukturyzowane z ekspertami branżowymi oraz cykl dyskusji z graczami przeprowadzonych na forach internetowych.		
III Opracowanie wstępnej skali pomiarowej i realizacja badań w terenie	Skalowanie mierników	Przegląd literatury metodologicznej	Rekomendacje dot. podejścia pomiarowego dla badań w naukach o zarządzaniu [np. Venkatraman, Grant 1986].	Przyjęta 7-stopniowa skala Likerta.	
	Identyfikacja kluczowych informatorów	Przegląd literatury metodologicznej	Rekomendacje dot. wyboru kluczowych informatorów [np. Lytle, Timmerman 2006].	Wybór kadry zarządzającej jako elementy badania.	
	Identyfikacja próby badawczej	Analiza opracowań branżowych oraz dotychczasowych badań branży gier w Polsce	Lista uczestników Game Industry Conference 2014 i 2015; Digital Dragons 2015; wykaz zarejestrowanych niezależnych twórców gier w największym portalu dla developerów One Indie World.	Wykaz 506 twórców gier funkcjonujących w Polsce. Zgoda na udział w badaniu 122 przedsiębiorstw.	
	Realizacja badań w terenie	PAPI oraz uzupełniająco CAWI	Dane pierwotne zgromadzone w kwestionariuszach ankietowych.	122 wypełnione kwestionariusze ankiety (zwrotność 24,11%).	
IV Ocena zasadności założeń	Weryfikacja adekwatności konstruktów oraz struktury zmiennych latentnych	Eksploracyjna analiza czynnikowa	Dane pierwotne zgromadzone w kwestionariuszach ankietowych.	25 wskaźników pomiarowych identyfikowalnych w przekroju trzech odrębnych zmiennych nieobserwowalnych.	
V Walidacja metodyki pomiaru zmiennych wykorzystanej w finalnym narzędziu pomiarowym	Weryfikacja spójności wewnętrznej oraz ważności pomiaru	α -Cronbacha	Wskaźniki α_{Cron} dla zmiennych latentnych na poziomie od 0,816 do 0,899.	Przyjęcie założenia o wewnętrznej spójności narzędzia.	
	Weryfikacja tendencyjności narzędzia	Nierotowana analiza czynnikowa	Wartość wektora własnego dla najwyższego ładującego czynnika równa 25,59%.	Odrzucenie założenia o tendencyjności narzędzia.	
	Weryfikacja rzetelności łącznej	Trafność zbieżna	Wartości średnich uzyskanych wariancji dla zmiennych latentnych powyżej 0,5. Wartość współczynników korelacji między wskaźnikami pomiarowymi w poszczególnych zmiennych latentnych na poziomie od 0,811 do 0,901.	Przyjęcie założenia o trafności zbieżnej	Przyjęcie założenia o rzetelności łącznej
		Trafność różnicowa	Wartości średnich uzyskanych wariancji dla zmiennych latentnych wyższe od kwadratów współczynników korelacji w zmiennych latentnych. Wartość 27 spośród 414 współczynników korelacji między wskaźnikami pomiarowymi poszczególnych zmiennych latentnych na wyższa od wartości współczynników korelacji między wskaźnikami pomiarowymi w poszczególnych zmiennych latentnych.	Przyjęcie założenia o trafności różnicowej	
VI Walidacja narzędzia pomiaru	Weryfikacja trafności teoretycznej	Adekwatność treści	Przyjęcie założenia o trafności fasadowej oraz trafności treściowej (etap II).	Przyjęcie założenia o trafności teoretycznej.	
		Spójność wewnętrzna	Przyjęcie założenia o spójności pomiaru (etap V).		
		Rzetelność łączna	Przyjęcia założenia o trafności różnicowej oraz trafności zbieżnej (etap V).		

Źródło: opracowanie własne (tabela 5.1. w monografii).

Model relacji współtworzenia innowacji uznaje się za dobrze dopasowany, gdyż spełnia podstawowe kryteria oceny jakości dopasowania [Byrne, 2010, s. 117–121; Bedyńska, Książek, 2012, s. 183–192; Hair i in., 2014, s. 577–582]¹⁰:

- absolutna miara CMIN/DF = 1,828 (warunek < 2), przy poziomie istotności $p < 0,001$ (warunek $p < 0,01$);
- indeks dopasowania odpowiadający skorygowanemu R^2 – PGFI = 0,631 (graniczny poziom minimum 0,6);
- miara dopasowania do populacji macierzy wariancji-kowariancji RMSEA = 0,073 (warunek < 0,08) przy korespondującej istotności PCLOSE równej 0,000 (warunek $p < 0,05$).

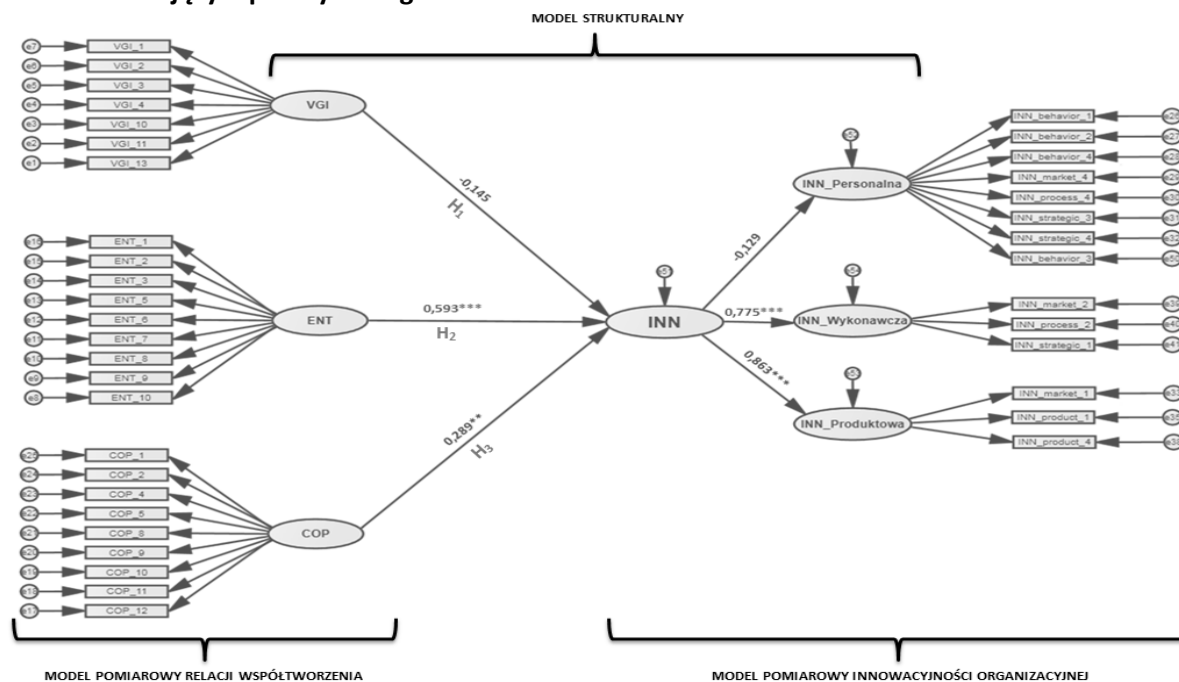
Wobec powyższego na potrzeby rozwiązania problemu naukowego oraz testowania hipotez przyjęto, iż latentny **konstrukt relacji współtworzenia innowacji uwzględnia trzy zmienne ukryte** mierzone z wykorzystaniem:

- 7 wskaźników dla branżowych relacji współtworzenia innowacji;
- 9 wskaźników dla ponadbranżowych relacji współtworzenia innowacji;
- 9 wskaźników dla relacji współtworzenia innowacji ze społecznościami gamingowymi.

4.2.6. Testowanie hipotez i rozwiązanie problemu naukowego

Na podstawie krytycznej analizy literatury (rozdziały 2 oraz 3 monografii), jak również abdukcyjnej konfrontacji przypuszczeń teoretycznych (rozdziały 1 oraz 2 monografii) z eksploracyjnymi badaniami jakościowymi (rozdział 3 monografii) postawiono cztery hipotezy badawcze (tj. hipotezę główną oraz trzy hipotezy szczegółowe). Identyfikacja zakładanego w hipotezach wpływu relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną została przeprowadzona z wykorzystaniem trzech modeli strukturalnych, tj. A, A₁ oraz B – rysunki 4.5.–4.7. Wszystkie modele strukturalne uwzględniały opracowane i zwalidowane modele pomiarowe dla relacji współtworzenia innowacji (jak na rysunku 4.4.) oraz innowacyjności organizacyjnej (jak w tabeli 4.9.).

Rysunek 4.5. Model strukturalny relacji współtworzenia innowacji i innowacyjności organizacyjnej – model A testujący hipotezy szczegółowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań z wykorzystaniem IBM SPSS Amos (rysunek 6.1. w monografii).

¹⁰ Model spełnia także minimum krytyczne wielkości próby na poziomie 100 obserwacji [Hinkin, 1997; Hair i in., 2014, s. 574].

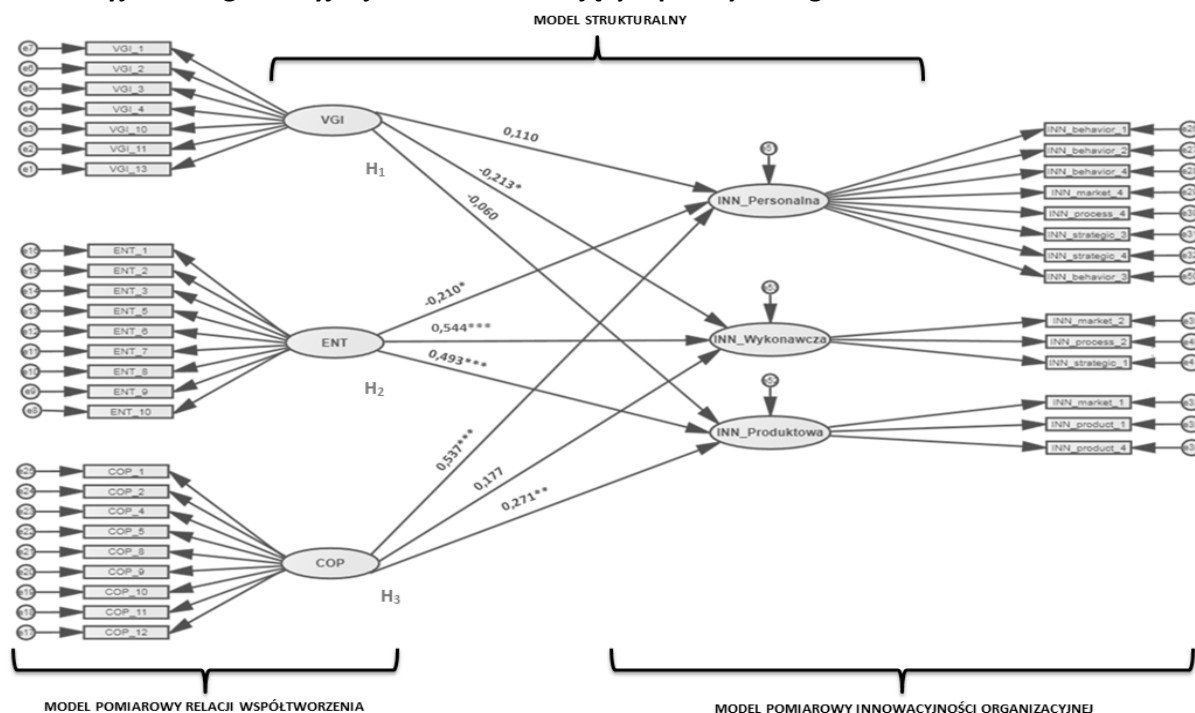
Model A (rysunek 4.5.) zakładał występowanie bezpośrednich relacji kierunkowych pomiędzy trzema zmiennymi niezależnymi oraz innowacyjnością organizacyjną. Wyniki modelowania strukturalnego wskazały, że w dwóch z trzech przypadków nie ma podstaw do odrzucenia hipotez szczegółowych.

- **H₁** stanowiąca o wpływie pozytywnym relacji współtworzenia innowacji w branży gier na innowacyjność organizacyjną **powinna być odrzucona**. Po pierwsze, zidentyfikowany związek kierunkowy nie jest statystycznie istotny ($p=0,162$). Po drugie, kierunek wpływu ma charakter odwrotny od zakładanego.
- **H₂** zakładająca pozytywny wpływ relacji współtworzenia innowacji w sektorze rozrywki na innowacyjność organizacyjną **może zostać uznana za pozytywnie przetestowaną**. W modelu zidentyfikowano wpływ statystycznie istotny ($p<0,001$), pozytywny i znaczny (standaryzowane oszacowanie związku = 0,593).
- **H₃** wyrażająca przypuszczenie o pozytywnym wpływie relacji współtworzenia innowacji ze społecznościami gamingowymi również **może być uznana za pozytywnie przetestowaną**. Model wskazuje na statystycznie istotny ($p=0,009$), umiarkowany i dodatni wpływ (standaryzowany parametr związku = 0,289) rozpatrywanej zmiennej niezależnej (pozostałe miary dopasowania – tabela 4.11).

Przetestowany model strukturalny pozwolił empirycznie sprawdzić hipotezy badawcze, aczkolwiek ich wynik skłonił do pogłębienia dociekań analitycznych. W szczególności interesująca wydała się dyskonfirmacja pierwszej hipotezy szczegółowej, co jest zaskakujące w świetle dotychczasowych prac koncepcyjnych i rozpoznawczych realizowanych w kontekście branży gier (por. Tabela 3.8. oraz Tabela 3.9. w monografii). Co więcej, związek ten nie tylko okazał się nieistotny, ale także został zidentyfikowany na dość niskim i ujemnym poziomie (wartość współczynnika = -0,145).

Celem pogłębienia analizy otrzymanych rezultatów skonstruowano oraz poddano testowaniu model szczegółowy (**model A₁**) zakładający bezpośrednie relacje kierunkowe pomiędzy poszczególnymi typami relacji współtworzenia innowacji oraz trzema wyłonionymi wymiarami innowacyjności organizacyjnej – Rysunek 4.6.

Rysunek 4.6. Model strukturalny relacji współtworzenia innowacji i trzech wymiarów innowacyjności organizacyjnej – model A₁ testujący hipotezy szczegółowe.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań z wykorzystaniem IBM SPSS Amos (rysunek 6.2. w monografii).

Dla modelu uszczegółowionego wartość statystyki χ^2 osiągnęła poziom 1012,806 przy 687 stopniach swobody i prawdopodobieństwie $p = 0,021$ uzasadniając jego wykorzystanie w celu testowania hipotez (pozostałe miary dopasowania – tabela 4.11).

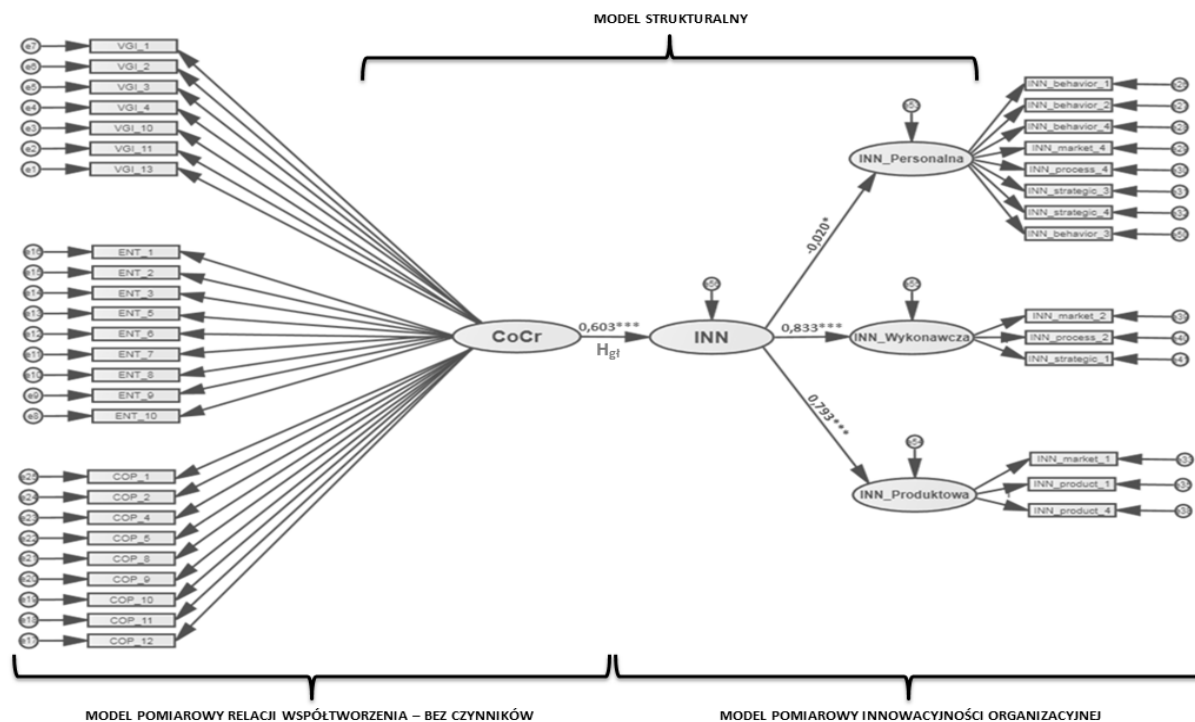
Rezultaty estymacji modelu A_1 testującego hipotezy szczegółowe potwierdzają wyniki testowania otrzymane przy pomocy modelu A.

- Relacje współtworzenia innowacji utrzymywane w branży są istotnie, ale negatywnie związane z innowacyjnością wykonawczą i nie wykazują związków z pozostałymi wymiarami innowacyjności organizacyjnej, co **ponownie dowodzi potrzeby odrzucenia H_1** .
- Relacje współtworzenia innowacji utrzymywane w sektorze rozrywki są istotnie związane z wszystkimi wymiarami innowacyjności organizacyjnej, aczkolwiek ich związek z innowacyjnością personalną ma charakter ujemny, co **potwierdza brak podstaw do odrzucenia H_2** .
- Po trzecie, relacje współtworzenia utrzymywane ze społecznością gamingową wykazują pozytywne powiązania ze wszystkimi wymiarami innowacyjności organizacyjnej rozpatrywanymi osobno, co **uzasadnia wniosek o braku podstaw do odrzucenia H_3** .

Podstawową implikację analizy literatury stanowiła postawiona hipoteza główna zakładająca ogólny, bezpośredni, pozytywny wpływ relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną. Uwzględniając jednowymiarowe podejście pomiarowe do relacji współtworzenia innowacji oraz zaadaptowany do danych surowych model pomiarowy innowacyjności organizacyjnej opracowano i przetestowano ogólny model strukturalny (**model B**) – Rysunek 4.7.

Wyniki modelowania strukturalnego z wykorzystaniem regresji strukturalnej wskazują, że ogólnie postrzegane relacje współtworzenia innowacji istotnie ($p < 0,001$) i pozytywnie wpływają na innowacyjność organizacyjną – **brak podstaw do odrzucenia hipotezy głównej**. Zidentyfikowany związek można uznać za umiarkowanie silny (współczynnik standaryzowany równy 0,603), a sam model uzasadniający rzeczone oddziaływanie za satysfakcjonujący (wyniki dopasowania modelu – tabela 4.11.).

Rysunek 4.7. Ogólny model strukturalny relacji współtworzenia innowacji i innowacyjności organizacyjnej – model B testujący hipotezę główną



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań z wykorzystaniem IBM SPSS Amos (rysunek 6.3. w monografii).

Wszystkie opracowane modele (A, A₁ oraz B) spełniły wymogi dobroci dopasowania, zatem mogły stanowić podstawę testowania postawionych w pracy hipotez badawczych (tab. 4.11.).

Tabela 4.11. Testowanie hipotez – podsumowanie modeli strukturalnych A, A₁ oraz B

Ścieżki (hipotezy) w modelach		Model A	Model A ₁	Model B	Powiązana hipoteza
Model A	VGI→INN	-0,145	ND	ND	H1
	ENT→INN	0,593***			H2
	COP→INN	0,289**			H3
Model A ₁	VGI→INN_Personalna	ND	0,11		pośrednio H1
	VGI→INN_Wykonawcza		-0,213*		
	VGI→INN_Produktowa		-0,06		
	ENT→INN_Personalna		-0,210*		pośrednio H2
	ENT→INN_Wykonawcza		0,544***		
	ENT→INN_Produktowa		0,493***		
	COP→INN_Personalna		0,537***		pośrednio H3
	COP→INN_Wykonawcza		0,177		
	COP→INN_Produktowa		0,271**		
Model B	CoCr→INN		ND	0,603***	Hipoteza główna
Dopasowanie modeli					
CMIN/DF < 2 (p<0,01)		1,449 (p < 0,001)	1,474 (p < 0,001)	1,643 (p < 0,001)	ND
RMSEA < 0,08 (PCLOSE<0,1)		0,061 (PLOSE = 0,018)	0,063 (PCLOSE = 0,008)	0,073 (PLOSE = 0,000)	
PGFI > 0,6		0,637	0,633	0,591	

* Istotność na poziomie 0,05, ** istotność na poziomie 0,01, *** istotność na poziomie 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań z wykorzystaniem IBM SPSS Amos (tabela 6.4. w monografii).

Przyjmując cztery możliwe rezultaty testowania hipotez (tj. weryfikacja, confirmacja, dysconfirmacja oraz koroboracja – Jeszka, 2013) stwierdzono confirmację (sprawdzenie pozytywne) **hipotezy drugiej, trzeciej i hipotezy głównej** oraz **dysconfirmację** (sprawdzenie negatywne) **hipotezy pierwszej**. Wyniki zrealizowanych badań, w tym zwłaszcza parametry estymacji modelu B służącego testowaniu hipotezy głównej, wykazały, że w ujęciu ogólnym relacje współtworzenia innowacji pozytywnie, statystycznie istotnie ($p < 0,001$) i dość znacząco (wsp. estymacji = 0,603) wpływają na innowacyjność organizacyjną podmiotów wykorzystujących rzeczne relacje celem realizacji procesów innowacji.

Wyniki testowania hipotezy głównej pozostają w zgodzie z dotychczasowymi postulatami teoretycznymi oraz wynikami badań empirycznych prowadzonych w odmiennych warunkach branżowych, krajowych oraz przyjmujących różne podstawy koncepcyjne¹¹:

- **podejście relacyjne**: pozytywny wpływ relacji międzyorganizacyjnych na innowacyjność organizacyjną [Klimas, 2014, s. 148], także rozumianą jako zdolność tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji [Zakrzewska-Bielawska, 2016a, s. 5], jak i na samo wdrażanie innowacji [Kawa, Pierański, 2015a; 2015b; 2015c];
- **podejście ekosystemowe**: istotny wpływ relacji współtworzenia między uczestnikami ekosystemu na wyniki zarówno poszczególnych uczestników, jak i ekosystemu jako całości [Valkokari, 2015];
- **podejście ekosystemów innowacji**: pozytywne implikacje funkcjonowania w ekosystemie innowacji opartego na relacjach współtworzenia innowacji dla innowacyjności technologicznej i procesowej [Kapoor, Lee, 2013], jak i dla zdolności do innowacji uczestników ekosystemu [Pellikka, Ali-Vehmas, 2016].

¹¹ Szczegółową dyskusję dotyczącą wkładu osiągniętych wyników ujęto w podrozdziale 6.3. monografii przedstawiając odrębnie wkład w rozwój wiedzy w takich obszarach jak: (1) podejście relacyjne w zarządzaniu strategicznym, (2) nurt ekosystemowy w zarządzaniu strategicznym, (3) perspektywa ekosystemów innowacji w zarządzaniu strategicznym, (4) zarządzania innowacjami w ujęciu modeli otwartych oraz (5) współtworzenie innowacji w kontekście branży gier.

Testowanie hipotezy głównej prócz wskazania istotnego powiązania między relacjami współtworzenia innowacji a innowacyjnością organizacyjną dowiodło zróżnicowanej, aczkolwiek generalnie dość niskiej siły stymulacyjnej relacji współtworzenia innowacji. Stosunkowo **niskie przełożenie relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną** (tj. stosunkowo niskie współczynniki estymacji), ale także odrzucenie części z wstępnie zakładanych relacji współtworzenia innowacji (tj. odrzucenie H_1) pozostaje jednak w zgodzie z wynikami badań nad sieciami korporacyjnymi. Okazuje się bowiem, że zmienne sieciowe – w dość znacznym stopniu zależne od liczby, gęstości czy wzajemności relacji między członkami sieci – w bardzo niewielkim stopniu przekładają się na wyniki nansowe członków sieci [Światowiec-Szczepańska i in., 2018]. Zatem, skoro mocne osadzenie w sieci powiązań, a tym bardziej uwikłanie w gęstej sieci relacji międzyorganizacyjnych niekoniecznie przekłada się na poprawę sprawności działania, to podmioty dość selektywnie będą nawiązywać i wykorzystywać relacje

w przestrzeni międzyorganizacyjnej. To potwierdza także ogólne założenia podejścia ekosystemowego, dotyczące selektywności wykorzystywania relacji celem optymalizacji efektów współdziałania [Stańczyk-Hugiet, 2013] oraz dowodzi jednej z istotnych cech ekosystemów innowacji, dotyczącej luźności powiązań między ich uczestnikami [Vasconcelos Gomes de i in., 2016].

4.2.7. Najważniejsze ustalenia dodatkowe

Najważniejszym ustaleniem zrealizowanych badań jest rozpoznanie deterministycznego związku między relacjami współtworzenia innowacji a innowacyjnością organizacyjną twórców gier, funkcjonujących w gamingowym ekosystemie innowacji. Główną konstatację opierającą się na efektach testowania postawionych hipotez i służącą rozwiązaniu problemu naukowego warto jednak wzbogacić i uszczegółowić w oparciu o wyniki iteracyjnie zrealizowanych badań jakościowych.

Zrealizowane wywiady pogłębione nie tylko potwierdzają wynik testowania hipotezy głównej, ale i sygnalizują pewne własności związku między rozpatrywanymi zmiennymi, w tym przede wszystkim jego **zmiennosć w czasie, złożony i długofalowy charakter oraz mocne uwarunkowanie specyfiką podmiotu** mającego eksploatować relacje w ramach współrealizowanych procesów innowacji, jak również rodzajem segmentu rynku na którym działa (zobacz wyłonięne własności związku relacji współtworzenia innowacji z innowacyjnością organizacyjną w perspektywie wywiadów wyjaśniających tab. 6.5 w monografii). Dodatkowo, integrując wyniki eksploracyjnych badań jakościowych, eksplanacyjnych badań ilościowych i eksplanacyjnych badań jakościowych wyłonić można kilka dodatkowych, istotnych aspektów rozpatrywanych zależności kierunkowych pomiędzy rozpatrywanymi konstruktami teoretycznymi ujętymi w problemie naukowym.

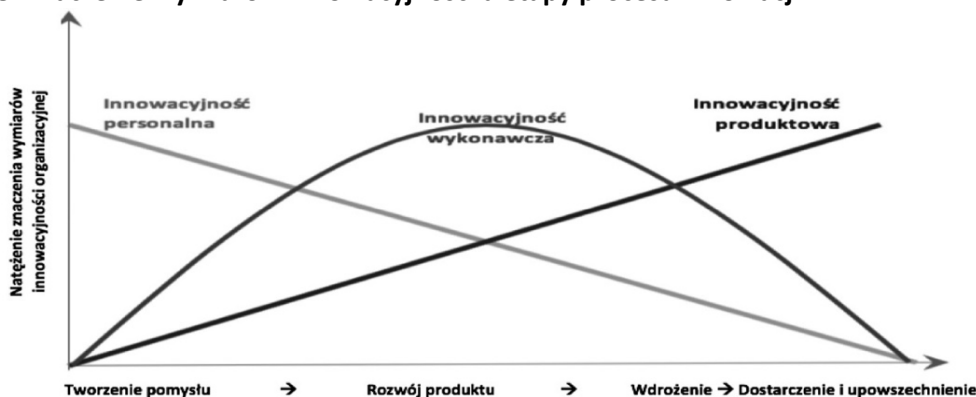
1. Wpływ relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną różni się w przypadku poszczególnych ich typów. Największe znaczenie wykazują ponadbranżowe relacje współtworzenia innowacji, które jak do tej pory są najrzadziej eksploatowane przez twórców gier (por. testowanie modelu A_1 – rys. 4.6.).

2. Wpływ relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną jest zróżnicowany w odniesieniu do poszczególnych wymiarów innowacyjności organizacyjnej. Najsilniej na innowacyjność personalną wpływają relacje współtworzenia innowacji utrzymywane ze społecznościami gamingowymi. Jednocześnie najsilniej na innowacyjność wykonawczą oraz innowacyjność produktową wpływają ponadbranżowe relacje współtworzenia innowacji.

3. Wpływ relacji współtworzenia innowacji na poziom innowacyjności organizacyjnej jest zmienny w trakcie przebiegu procesu innowacji. Niezależnie formułowane, a jednocześnie intencjonalnie nie wywołane przez badacza sugestie interlokutorów (ujęte zwłaszcza w tabeli 6.9. w monografii) skłaniają ku konstatacji, że **natężenie znaczenia poszczególnych wymiarów innowacyjności organizacyjnej jest różne w przekroju kolejnych faz procesu innowacji.** Biorąc pod uwagę specykę zarówno kolejnych faz procesu innowacji [w ujęciu Autio i Thomas 2014], jak

i strukturalną konstrukcję wyróżnionej w badaniach trójwymiarowej innowacyjności organizacyjnej, można zauważyć zmienne w czasie liniowo-paraboliczne powiązania - rysunek 4.8.

Rysunek 4.8. Znaczenie wymiarów innowacyjności a etapy procesu innowacji



Źródło: opracowanie własne (rysunek 6.6. w monografii).

Jeśli natomiast przyjąć podejście procesowe, wyodrębnione wymiary innowacyjności wydają się ściśle korespondować z kolejnymi etapami procesu innowacji:

- **innowacyjność personalna** koncentruje się na wejściu procesu innowacji (ang. *innovation input*), w tym głównie na etapie tworzenia pomysłu;
- **innowacyjność wykonawcza** na faktycznym procesie realizacji innowacji (ang. *innovation process*), czyli na etapie rozwoju produktu;
- **innowacyjność produktowa** na wyjściu procesu innowacji (ang. *innovation output*) obejmującym nie tylko etap wdrożenia, ale także dostarczenia i upowszechniania innowacji na rynku.

Warto zwrócić uwagę, iż wyłaniająca się konstatacja jest zbieżna z tzw. paradygmatem trzech E innowacji (ang. *3 E's of Innovation*), popularyzowanym w ramach podejścia sieciowego, w tym zwłaszcza w odniesieniu do sieci innowacji, oraz podejścia strukturalnego w odniesieniu do innowacji tworzonych w sieciach [Lee, Kjaer 2003]. Jak wskazują L. Lee oraz C. Kjaer, proces innowacji przebiega w trzech kolejnych etapach: (1) eksploracji (ang. *exploration*), (2) zaangażowania procesowego (ang. *engagement*) oraz (3) eksploatacji (ang. *exploitation*). Wyniki wskazują, że organizacje niekoniecznie funkcjonujące w sieciach innowacji, ale również w ekosystemach innowacji, charakteryzuje powyższy, trójetapowy przebieg – rysunek 4.9.

Rysunek 4.9. Znaczenie wymiarów innowacyjności organizacyjnej w świetle paradygmatu trzech E innowacji



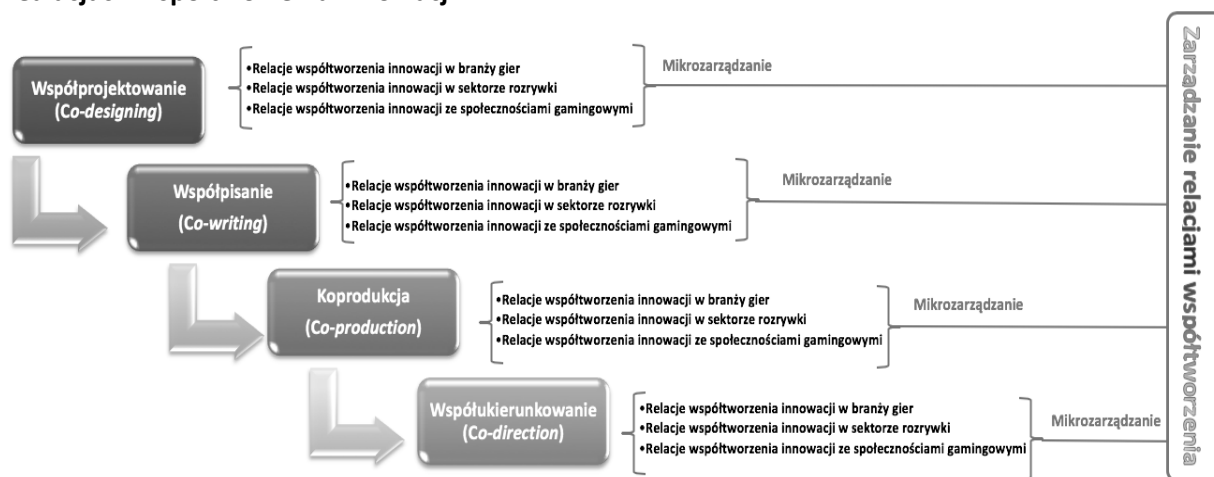
Źródło: opracowanie własne (rysunek 6.7. w monografii).

4. Stopień wykorzystania relacji współtworzenia innowacji w procesach innowacji nie jest jednorodny, a zatem **zidentyfikowany wpływ relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną jest zróżnicowany w odniesieniu do podmiotów je eksploatujących**. Wyniki wywiadów potwierdzają wyniki analizy branżowych źródeł wtórnych i obserwacji nieuczestniczących wskazujących, że podmioty z branży w różnym stopniu, intencjonalnie i intensywnie wykorzystują

różnego typu relacje współtworzenia innowacji (szerzej rozdział 5 oraz 6 monografii). Potwierdza to wyniki badań ilościowych, zwłaszcza otrzymany jako efekt testowania modelu A_1 wskazujący na zróżnicowane znacznie wyłonionych typów relacji współtworzenia innowacji (względem zarówno siły wpływu jak i kierunku) dla poszczególnych wymiarów innowacyjności organizacyjnej.

5. Podmioty najsilniej zorientowane na eksploatację relacji współtworzenia innowacji stosują tzw. strategię co-developmentu, czyli strategię współrozwoju produktu zakładającą a priori eksploatację różnych relacji współtworzenia innowacji na każdym z etapów projektu gamingowego. Strategia ta zakłada także symultaniczne wykorzystywanie różnych typów relacji współtworzenia na tym samym etapie realizacji projektu, a każda z relacji jest zarządzana oddzielnie i niezależnie (tzw. mikrozarządzanie, ang. *Micro-Management*, *M-M*) przez głównego koordynatora (lub kierownika zespołu) danego etapu projektu. W uproszczonym i uogólnionym podejściu strategia współrozwoju przebiega w czterech etapach – rysunek 4.10.

Rysunek 4.10. Strategia współrozwoju (ang. *co-development*) jako strategia relacyjna oparta na realacjach współtworzenia innowacji



Źródło: opracowanie własne (rysunek 6.7. w monografii).

Uwzględniając założenia koncektualne oraz wyniki badań własnych przyjęto, że **strategia współrozwoju ma charakter strategii relacyjnej** [w rozumieniu: Zakrzewska-Bielawska 2018], aczkolwiek jej zakres przedmiotowy nie obejmuje całego procesu innowacji. W jej ramach uszczegółowiony jest jeden etap procesu innowacji, który z założenia ma być realizowany wspólnie z podmiotami zewnętrznymi. Biorąc pod uwagę całościowe podejście do procesu innowacji [Autio, Tho- masa 2014], a także uznając zasadność akcentowania relacji współtwórczych w jego ramach [Valkokari, Ketonen-Oksi 2018] oraz możliwości współrealizacji wybranych (a maksymalnie wszystkich) jego etapów w ramach ekosystemu – zaproponowano **czteroetapowy przebieg procesu innowacji podejmowanego w granicach ekosystemu innowacji**, który powinien ujmować przynajmniej jeden, a docelowo cztery etapy wykorzystujące relacje współtworzenia innowacji – rysunek 4.11.

6. Realizacja badań jakościowych dostarczyła materiału empirycznego potwierdzającego dotychczasowe konstatacje odnośnie do koopetycyjnego charakteru powiązań uczestników ekosystemu innowacji. Przeprowadzona analiza deskryptywna relacji współtworzenia innowacji, jak również zrealizowane wywiady wskazują, że w ramach branży twórcy gier nie postrzegają siebie jako bezpośredniej konkurencji.

Rysunek 4.11. Warianty przebiegu procesu innowacji z uwzględnieniem strategii współrozwoju produktu



Źródło: opracowanie własne (rysunek 6.5. w monografii).

Aspekt ten wydaje się istotny zwłaszcza z punktu widzenia ekosystemu innowacji, który zakłada współwystępowanie kooperacji i konkurencji. Jednakże, o ile twórcy wydają się ze sobą nie konkurować w sensie produktowo-rynkowym, to konkurencja między nimi, nawet bardzo intensywna, istnieje, aczkolwiek nie w obszarze dostarczanych na rynek gier, ale pozyskiwanych na rynku zasobów ludzkich (zobacz fragmenty wywiadów ujęte w tabeli 6.7. monografii). Biorąc pod uwagę ciągły charakter zachowań kooperacyjnych oraz konkurencyjnych, przyjęto, iż **w ramach gamingowego ekosystemu innowacji między twórcami gier identyfikowalna jest trwała w czasie kooperacja.**

4.2.8. Struktura pracy

Praca została podzielona na sześć rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem, dopełnionych aneksami oraz słowniczkiem.

Pierwszy rozdział przedstawia propozycję wzbogacenia podejścia relacyjnego o nurt ekosystemowy. Rozważania nad ujęciem nurtu ekosystemowego w podejściu relacyjnym obejmują systematyzację podstawowych pojęć podejścia relacyjnego, w tym głównie sposobów postrzegania oraz charakteryzowania relacji egzogenicznych, konceptualizację relacji współtworzenia jako niedostatecznie rozpoznanego typu relacji szczególnie istotnych w perspektywie procesów tworzenia i zawłaszczania wartości, deskrypcji kluczowych w perspektywie zarządzania strategicznego typów ekosystemów. W ostatniej części rozdziału pierwszego wykazano, iż ekosystemy wpisują się w założenia podejścia relacyjnego jako jeden z możliwych typów układu współdziałania międzyorganizacyjnego. Wykazano również, iż z uwagi na różnorodność teleologiczną, strukturalną, jak i odmienną ekosystemów względem specyfiki mechanizmów tworzenia oraz aropriacji wartości w nurcie ekosystemowym podejścia relacyjnego obiecujące wydaje się rozpoznanie ekosystemów biznesu, innowacji, wiedzy i przedsiębiorczości.

Struktura rozdziału 1 pt. **Podejście relacyjne – od diady do ekosystemu** (36 stron, 2 rysunki, 7 tabel)

1.1. Istota podejścia relacyjnego

1.1.1. Pojęcia podejścia relacyjnego

1.1.2. Specyfika relacji

1.1.3. Relacje współtworzenia w podejściu relacyjnym

1.2. Ekosystemy jako nurt w podejściu relacyjnym

1.2.1. Ekosystemy w kontekście zarządzania strategicznego

1.2.2. Kluczowe rodzaje ekosystemów w perspektywie strategicznej

Podsumowanie

W **rozdziale drugim** uwagę skoncentrowano na ekosystemach innowacji, które uznano za najmniej rozpoznane z perspektywy zarządzania strategicznego, a przy tym istotne z punktu widzenia budowy przewagi strategicznej determinowanej innowacyjnością. Fragmentaryczny stan wiedzy odnośnie do ekosystemów innowacji zdeterminował konieczność ich konceptualizacji, pogłębionej charakterystyki, w tym identyfikacji ich wyróżników, typów oraz pozytywnych i negatywnych efektów ich funkcjonowania. Rozpoznanie istoty ekosystemów innowacji w ujęciu podejścia relacyjnego wymagało zwrócenia szczególnej uwagi na kwestie strukturalne tj. specyfikację podmiotów oraz relacji tworzących ekosystemy innowacji. Z punktu widzenia postawionego w pracy problemu naukowego istotnym elementem rozdziału drugiego jest część dedykowana konceptualizacji i definicji relacji współtworzenia innowacji postrzeganych jako konstytutywny element ekosystemów innowacji ukierunkowany na współtworzenie wartości poprzez realizację procesów innowacji w układzie współdziałania międzyorganizacyjnego. Dopełnienie rozważań stanowi zbiór identyfikowalnych w literaturze luk wiedzy oraz sugerowanych kierunków dalszych badań w obszarze ekosystemów innowacji.

Struktura rozdziału 2 pt. **Ekosystemy innowacji** (52 strony, 9 rysunków, 11 tabel)

2.1. Istota ekosystemów innowacji w perspektywie nauk o zarządzaniu

2.1.1. Ekosystemy innowacji w zarządzaniu strategicznym

2.1.2. Konceptualizacja

2.2. Ekosystemy innowacji w ujęciu strukturalnym

2.2.1. Podmioty ekosystemów innowacji

2.2.2. Relacje współtworzenia innowacji

2.3. Specyfika ekosystemów innowacji

2.3.1. Cechy wyróżniające

2.3.2. Różnorodność

2.3.3. Pozytywne i negatywne efekty

2.3.4. Luki wiedzy oraz wyzwania badawcze

Podsumowanie

Rozdział trzeci identyfikuje i charakteryzuje relacje współtworzenia innowacji potencjalnie eksploatowane przez twórców gier w gamingowym ekosystemie innowacji. W pierwszej części rozdziału trzeciego uzasadniono oraz scharakteryzowano wybrany do badań ekosystem innowacji zwracając szczególną uwagę na kluczową rolę twórców gier oraz znaczenie wykorzystywania przez nich relacji współtworzenia innowacji. W dalszej części, przybliżono metodykę oraz wyniki trzyetapowego, empirycznego rozpoznania relacji współtworzenia innowacji obejmującego systematyczny przegląd literatury akademickiej i szarej oraz badania terenowe przeprowadzone z wykorzystaniem strukturyzowanych i półstrukturyzowanych wywiadów bezpośrednich. Badania rozpoznawcze, których zintegrowane wyniki przedstawiono w ostatniej części rozdziału, pozwoliły wyłonić trzy typy relacji współtworzenia innowacji tj. branżowe relacje współtworzenia innowacji, ponadbranżowe relacje współtworzenia innowacji oraz relacje współtworzenia innowacji ze społecznościami, stanowiące na dalszym etapie podstawę postawienia trzech hipotez uszczegóławiających przyjętą wcześniej hipotezę główną.

Struktura rozdziału 3 pt. **Relacje współtworzenia innowacji w gamingowym ekosystemie innowacji** (52 strony, 3 rysunki, 13 tabel).

3.1. Ekosystem innowacji ukierunkowany na tworzenie innowacyjnych gier

3.1.1. Branża gier, twórcy gier i gry – istota oraz znaczenie w gospodarce

3.1.2. Gamingowy ekosystem innowacji

3.1.3. Znaczenie relacji współtworzenia innowacji

3.1.4. Deficyt versus potrzeby badań w obszarze gamingu

3.2. Metodyka badań eksploracyjnych

3.3. Relacje współtworzenia innowacji twórców gier – wyniki badań eksploracyjnych

3.3.1. Branżowe relacje współtworzenia innowacji

3.3.2. Ponadbranżowe relacje współtworzenia innowacji

3.3.3. Relacje współtworzenia innowacji ze społecznościami gamingowymi

Podsumowanie

Rozdział czwarty jest metodyczny. W rozdziale, konsolidując wyniki badań literaturowych z rezultatami eksploracyjnych badań terenowych sformułowano podstawowe założenia badawcze dla rozpoznania wyjaśniającego, w tym wyprowadzono i uzasadniono hipotezy badawcze oraz skonstruowano koncepcyjny model badawczy. W dalszej części rozdziału szczegółowo opisano podmioty badawcze, w tym wykorzystaną w badaniach ilościowych, reprezentatywną próbę 122 twórców gier oraz grupę 17 uczestników pogłębianych, swobodnych wywiadów bezpośrednich ukierunkowanych na wyjaśnienie wyników badań ilościowych. Następnie, uwzględniając strukturę modelu badawczego przedstawiono operacjonalizację oraz szczegółową metodykę pomiaru latentnych zmiennych egzogenicznych, latentnej zmiennej endogenicznej oraz bezpośrednio mierzalnych zmiennych kontrolnych. Wykorzystując wyniki analizy czynnikowej przedstawiono propozycję pomiaru: relacji współtworzenia innowacji (25 wskaźników zagregowanych w trójczynnikowym modelu pomiarowym) oraz innowacyjności organizacyjnej (14 wskaźników pomiarowych zagregowanych w trójczynnikowym modelu pomiarowym). Dalsza część rozdziału przybliży chronologiczno-logiczny przebieg całego postępowania badawczego podzielonego na fazy eksploracyjną i eksplanacyjną. Z uwagi na postawione cele metodyczne, w tej części przedstawiono przyjęte oraz w pełni spełnione kryteria rygoru metodologicznego oraz typy wykorzystanej w postępowaniu badawczym triangulacji tj. teoretycznej, kontekstowej, gromadzonych danych oraz wykorzystanych metod badawczych. Ostatnia część rozdziału czwartego przedstawia metody analizy zgromadzonych danych ilościowych tj. analizę deskryptywną, analizę czynnikową i modelowanie równań strukturalnych oraz danych jakościowych tj. analizę treści.

Struktura rozdziału 4 pt. **Metodyka badań wyjaśniających** (38 stron, 4 rysunki, 8 tabel)

4.1. Podstawowe założenia badawcze

4.2. Podmioty badawcze

4.2.1. Wielkość populacji i próby badawczej

4.2.2. Charakterystyka próby badawczej

4.3. Zmienne w modelu badawczym

4.3.1. Pomiar zmiennych

4.3.2. Relacje współtworzenia innowacji – latentne zmienne egzogeniczne

4.3.3. Innowacyjność organizacyjna – latentna zmienna endogeniczna

4.3.4. Zmienne kontrolne

4.4. Przebieg i jakość procesu conceptualno-badawczego

4.4.1. Etapy rozpoznania naukowego

4.4.2. Rygor metodologiczny

4.4.3. Wielowymiarowa triangulacja

4.5. Metody analizy materiału empirycznego

4.5.1. Analiza opisowa

4.5.2. Eksploracyjna analiza czynnikowa

4.5.3. Modelowanie równań strukturalnych

4.5.4. Semantyczna analiza treści

Podsumowanie

Rozdział piąty ma charakter empiryczny. W pierwszej części rozdziału przedstawiono propozycję iteracyjnej konstrukcji oraz sześćoetapowej walidacji nowotworzonej skali pomiaru relacji współtworzenia innowacji oraz zaprezentowano dobrze dopasowany do danych model pomiarowy. Uwzględniając realne luki metodyczne, przedstawiono sposób spełnienia rygoru metodologicznego (m.in. zapewnienia trafności fasadowej, trafności treściowej, adekwatności konstruktów, ważności pomiaru, tendencyjności skali pomiaru, trafności zbieżnej, trafności różnicowej czy teoretycznej) oraz parametry ewaluacji dopasowania modelu pomiarowego (m.in. absolutnej istotności dopasowania

modelu do danych, poziomu zdolności wyjaśniającej modelu czy stopnia dopasowania modelu do populacji macierzy wariancji-kowariancji). Druga część rozdziału piątego prezentuje wyniki badań ilościowych i jakościowych w odniesieniu do struktury oraz poziomu ujętych w problemie naukowym konstruktów teoretycznych. Wykorzystując miary statystyki opisowej, wyniki obserwacji nieuczestniczącej oraz treści wywiadów bezpośrednich zaprezentowano zróżnicowany stopień wykorzystania relacji współtworzenia innowacji w podziale na relacje branżowe, ponadbranżowe oraz ze społecznościami gamingowymi. Przedstawiono także zróżnicowaną strukturę oraz poziom innowacyjności organizacyjnej twórców gier w trzech wyłonionych empirycznie wymiarach tj. wymiarze innowacyjności personalnej, wykonawczej oraz produktowej.

Struktura rozdziału 5 pt. **Pomiar relacji współtworzenia innowacji oraz innowacyjności organizacyjnej** (52 strony, 10 rysunków, 15 tabel)

- 5.1. Walidacja skali pomiaru relacji współtworzenia innowacji
- 5.2. Model pomiarowy relacji współtworzenia innowacji
- 5.3. Stopień wykorzystania relacji współtworzenia innowacji przez twórców gier
 - 5.3.1. Relacje branżowe
 - 5.3.2. Relacje ponadbranżowe
 - 5.3.3. Relacje ze społecznościami
 - 5.3.4. Synteza wyników
- 5.4. Innowacyjność organizacyjna twórców gier
 - 5.4.1. Struktura innowacyjności organizacyjnej
 - 5.4.2. Poziom trójwymiarowej innowacyjności organizacyjnej
 - 5.4.3. Synteza wyników

Podsumowanie

W rozdziale szóstym przedstawiono rezultaty badań ilościowych, w tym wyniki testowania hipotez badawczych, których interpretację oraz dyskusję wzbogacono wynikami wyjaśniających, bezpośrednich wywiadów swobodnych. Dopełnienie rozdziału szóstego stanowi identyfikacja wartości dodanej zrealizowanych badań względem istniejącego stanu wiedzy w takich obszarach jak: podejście relacyjne w zarządzaniu strategicznym, nurt ekosystemowy w zarządzaniu strategicznym, koncepcja ekosystemów innowacji w zarządzaniu strategicznym, zarządzanie innowacjami w ujęciu modeli otwartych, koncepcja współtworzenia innowacji w branży gier.

Struktura rozdziału 6 pt. **Znaczenie relacji współtworzenia innowacji dla innowacyjności organizacyjnej** (50 stron, 8 rysunków, 11 tabel)

- 6.1. Modelowanie strukturalne związku relacji współtworzenia innowacji i innowacyjności organizacyjnej twórców gier
 - 6.1.1. Wpływ trzech typów relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną
 - 6.1.2. Ogólny wpływ relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną
- 6.2. Dyskusja wyników badań i główne wnioski
 - 6.2.1. Relacje współtworzenia innowacji a innowacyjność organizacyjną
 - 6.2.2. Specyfika relacji współtworzenia innowacji
 - 6.2.3. Specyfika innowacyjności organizacyjnej
 - 6.2.4. Typy relacji współtworzenia innowacji a innowacyjność organizacyjną
- 6.3. Wartość dodana rozpoznania naukowego
 - 6.3.1. Perspektywa podejścia relacyjnego w zarządzaniu strategicznym
 - 6.3.2. Perspektywa nurtu ekosystemowego w zarządzaniu strategicznym
 - 6.3.3. Perspektywa ekosystemów innowacji w zarządzaniu strategicznym
 - 6.3.4. Perspektywa zarządzania innowacjami w ujęciu modeli otwartych
 - 6.3.5. Perspektywa współtworzenia innowacji w kontekście branży gier

Podsumowanie

Całość pracy wieńczy zakończenie (14 stron), w którym odniesiono się do rozwiązania problemu naukowego oraz stopnia osiągnięcia postawionych celów, przybliżono główne ograniczenia postępowania badawczego oraz wskazano – obiecujące zdaniem autorki – kierunki dalszej eksploracji naukowej. Uwzględniając nowatorstwo poruszanej problematyki ekosystemów innowacji implikującej

fragmentaryczny stan wiedzy, deficyt badań jak i rozwiązań metodycznych rekomendacje przedstawiono w trzech perspektywach tj. teoretycznej, empirycznej oraz metodycznej.

Monografia prócz opisanych wyżej elementów zawiera dodatkowo 2 aneksy tj. Aneks I. Podstawowe statystyki opisowe zmiennych (w tym wyniki testowania bazowych założeń wykorzystania wybranych metod analizy danych oraz szczegółowe wyniki statystyki opisowych) oraz Aneks II. Iteracyjny przebieg analizy czynnikowej innowacyjności organizacyjnej. Dodatkowo, z uwagi na sygnalizowane wcześniej specjalistyczne słownictwo związane z poddaną badaniom branżą gier komputerowych i wideo na końcu monografii zamieszczono słowniczek prezentujący najważniejsze pojęcia dotyczące gamingu, gier i twórców gier wykorzystane w pracy, jak również wykaz (wraz definicjami) najpopularniejszych rodzajów gier wg gatunku (ang. *game genre*) i rozgrywki (ang. *gameplay*).

Prezentacja kierunków zainteresowań naukowych oraz obszarów badawczych

Moje zainteresowania zawodowe związałam z pracą naukowo-dydaktyczną bezpośrednio po zakończeniu jednolitych studiów magisterskich tj. w październiku 2009 roku, rozpoczynając jednocześnie studia doktoranckie w Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. Z perspektywy przedmiotowej, moje zainteresowania już od momentu rozpoczęcia pisania pracy magisterskiej lokują się w zarządzaniu strategicznym. W jego granicach, obszar wzbudzający moje pierwsze potrzeby eksploracji naukowej koncentrował się wokół procesów współdziałania w sieciach międzyorganizacyjnych, w tym głównie przesłanek, mechanizmów, orkiestracji oraz efektów funkcjonowania w sieciach innowacji. Na przestrzeni czasu, wraz z podejmowaniem kolejnych projektów badawczych, nawiązywaniem współpracy z innymi badaczami, włączaniem się w krajową i zagraniczną debatę naukową horyzonty poznawcze moich dociekań znacznie się poszerzyły. Niezmiennie w centrum moich zainteresowań naukowych znajduje się jednak przewaga konkurencyjna, a w duchu podejścia relacyjnego zarządzania strategicznego przewaga konkurencyjno-kooperacyjna osiągana dzięki funkcjonowaniu w zróżnicowanych układach współdziałania.

Od samego początku, moja praca naukowa to przede wszystkim realizacja pasji. Pasji, którą jest: dociekanie źródeł dynamicznego rozwoju, generowania renty ekonomicznej, osiągania wyróżniającej skuteczności oraz efektywności współdziałania, czy wreszcie ponadprzeciętnej innowacyjności, czyli czynników sprawczych przewagi rynkowej współczesnych przedsiębiorstw. Swoją pasję realizuję prowadząc badania naukowe nad zjawiskami, których fenomenowi funkcjonowania oraz dynamicznego rozwoju – na etapie pomysłu na badania – nie sposób jednoznacznie wyjaśnić na podstawie istniejącego dorobku naukowego. W ten sposób nie tylko realizuję się jako badacz, naukowiec, ale także zaspokajam swoją codzienną ciekawość świata praktyki zarządzania.

Obecnie, obszary mojej aktywności badawczej sprowadzić – ale zdecydowanie nie ograniczyć – można do trzech aspektów tj. **podejścia relacyjnego** zarządzania strategicznego, **innowacyjności organizacyjnej** ujmowanej w ramach podejścia otwartego zarządzania innowacjami oraz **metodyki badań ilościowych** w tym jakości oraz rygoru metodologicznego realizowanych w obszarze nauk o zarządzaniu badan naukowych.

Wyodrębnione trzy główne obszary zainteresowań naukowo-badawczych oraz naukowo-metodycznych syntetycznie omówiono poniżej. Należy jednoznacznie podkreślić, iż wyodrębnione obszary nie mają charakteru rozłącznego. Przeciwnie zakresy poznawcze znacznie się przenikają, a dotychczasowe publikacje można byłoby powiązać lub przypisać do kilku obszarów lub kierunków jednocześnie – tabela 5.1¹². Należy jednak dodać, iż nieujętych w przedmiotowej tabeli kierunkiem zainteresowań z pogranicza obszaru dotyczącego innowacyjności organizacyjnej oraz podejścia

¹² W mojej opinii powiązanie publikacji jest wyrazem spójności zainteresowań naukowo-badawczych, niemniej jednak uwzględniając główny przedmiot podejmowanych rozważań jak i kontekst teoretyczny prace te można ulokować w trzech, ujętych w tabeli 5.1., obszarach wyodrębniając w ich ramach 12 bardziej szczegółowych kierunków rozpoznania naukowego.

relacyjnego są relacje współtworzenia innowacji stanowiące przedmiot rozpoznania w monografii przedłożonej do oceny jako dzieło główne¹³.

Każdy z omawianych poniżej obszarów oraz kierunków moich zainteresowań przybliżono nakreślając zakres poznawczy rozważań lub podjętych badań empirycznych, wskazując główne osiągnięcia oraz 3 podając trzy kluczowe publikacje naukowe¹⁴.

Tabela 5.1. Obszary zainteresowań naukowych w perspektywie dotychczasowego dorobku publikacyjnego

Obszar	Kierunek eksploracji	Powiązane publikacje*	Powiązane projekty badawcze**
Podejście relacyjne	Koopetycja	10; 22; 36; 46; 48; 51	3; 4;
	Uwarunkowania i czynniki współdziałania	4; 7; 13; 15; 17; 27; 41; 48	1; 3; 5; 7; 8; 9
	Bliskość międzyorganizacyjna	3; 30; 45 + mon. podoktorska	1; 11; 12
	Relacje społeczne	2; 28; 33;	8
	Mikrofundamenty	35; 37; 40	6;
Innowacyjność organizacyjna	Wielowymiarowość innowacyjności	5; 8; 21	8;
	Innowacyjność podmiotów o otwartych modelach innowacji	9; 14; 19; 29; 32; 42; 46;	8;
Metodyka badań	Analiza sieciowa	1; 11; 22; 25; 34;	12
	Jakość badań i rygor metodologiczny	8; 16; 21; 38; 42;	12; 13
Pozostałe	Kultura organizacyjna	14; 18; 36; 51; 52	15
	Modele biznesu	39; 44; 47; 49	14
	Jakość Kształcenia	6; 12; 24; 43; 50	2

* Dotyczy publikacji wydanych po uzyskaniu stopnia doktora. Publikacje zakodowano numerycznie zgodnie z numeracją chronologiczną przyjętą w Załączniku 4. Wykaz opublikowanych prac naukowych (po uzyskaniu stopnia doktora) wraz z abstraktami.

** Projekty badawcze zakodowano numerycznie zgodnie z liczbą porządkową projektów ujętych w Tabeli 6.3. przedstawionej w dalszej części autoreferatu.

4.3. Podejście relacyjne

W obszarze zarządzania strategicznego moje zainteresowania koncentrują się na **podejściu relacyjnym** ze szczególnym uwzględnieniem takich koncepcji i zjawisk jak: źródła, kreacja i utrzymywanie przewagi konkurencyjno-kooperacyjnej, analiza strategiczna, podejście relacyjne *per se* (w tym głównie relacje oraz więzi międzyorganizacyjne, relacje współtworzenia i relacje współtworzenia innowacji, jak również w ostatnim czasie relacje społeczne oraz relacje ze społecznościami zainteresowań), współdziałanie w sieciach oraz ekosystemach (w tym kooperacja i koopetycja organizacji), modele biznesu (głównie innowacyjne modele biznesu, otwarte modele biznesu, sieciowe modele biznesu), kultura organizacyjna sieci i klimat współdziałania, hipoteza bliskości. W podejściu relacyjnym szczególnie frapująca jest dla mnie koopetycja, coraz częściej postulowana nie tylko jako godna własnej teorii naukowej, ale wręcz paradygmatu. Stąd też znaczna część mojej aktywności naukowej, nie tylko publikacyjnej, ale również konferencyjnej i organizacyjnej powiązana jest z międzynarodowym środowiskiem badaczy koopetycji.

4.3.1. Koopetycja

Najważniejszym, aczkolwiek niekoniecznie chronologicznie pierwszym obszarem moich dociekań naukowych jest koopetycja, czyli zjawisko symultanicznej współpracy i konkurencji między (względnie) niezależnymi podmiotami. W moim dotychczasowym dorobku projektowym znajduje się tylko jeden projekt bezpośrednio traktujący o koopetycji tj. *Sektorowe uwarunkowania strategii koopetycji* –

¹³ Tematyce relacji współtworzenia innowacji poświęcona została monografia wydana w 2019 roku, aczkolwiek z tym specyficznym typem relacji powiązać można także moje wcześniejsze prace o numerach porządkowych 20, 23 oraz 38 ujęte w Załączniku 4. Wykaz opublikowanych prac naukowych (po uzyskaniu stopnia doktora) wraz z abstraktami.

¹⁴ Z abstraktami wszystkimi przywołanych publikacji można się zapoznać w Załączniku 4. Wykaz opublikowanych prac naukowych (po uzyskaniu stopnia doktora) wraz z abstraktami. Natomiast z całą treścią publikacji w Załączniku 4.1. Wykaz 15 najważniejszych publikacji naukowych opublikowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora lub w Załączniku 4.2. Wykaz pozostałych publikacji naukowych opublikowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.

ujęcie ewolucyjne (etapy I-III), realizowany w zespole Katedralnym pod kierunkiem prof. zw. dra hab. W. Czakona w latach 2012-2014 sfinansowany w ramach dotacji celowej MNiSW na tzw. wówczas badania statutowe. Należy jednak podkreślić, iż każdorazowo podejmując badania w nurcie relacyjnym jednym z mniej lub bardziej istotnych aspektów eksploracji były i są relacje współdziałania konkurentów.

W obszarze koopetycji do najważniejszych osiągnięć zaliczam: (1) empiryczne rozpoznanie wielowymiarowego charakteru koopetycji (w tym opracowanie typologii wielowymiarowej koopetycji opartej o intensywność kooperacji i konkurencji z uwzględnieniem zasięgu geograficznego: koopetycja narodowa, globalna, hybrydowa i wielowymiarowa); (2) rozpoznanie i empiryczna weryfikacja modeli oraz cech kultur organizacyjnych charakterystycznych dla koopetytorów (w tym pierwotnie badania koopetytorów branży lotniczej, a następnie replikacja na koopetytorach branży gier komputerowych); (3) zaproponowanie metodyki wykorzystania analizy sieci społecznych do pomiaru relacji koopetycji z wykorzystaniem miar z poziomu makro, mezo oraz mikro (szerzej w pkt. 5.3.1. autoreferatu); (4) rozpoznanie koopetycji w ujęciu procesowym w tym jej antecedencji, form oraz efektów w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (zob. rys. 2 w: Kraus i in. 2018), (5) empiryczną weryfikację znaczenia koopetycji pośredniej i bezpośredniej w kontekście kształtowania innowacyjności organizacyjnej (szerzej w pkt. 5.2.2. autoreferatu).

Z tematyką koopetycji wiąże się również wkład osiągnięcia naukowego przedłożonego jako dzieło główne (pkt. 4 autoreferatu). Jednym z efektów rozpoznania naukowego poświęconego specyfice relacji współtworzenia innowacji eksploatowanych w granicach ekosystemu innowacji było dostarczenie dowodów na występowanie koopetycji w ekosystemie innowacji. Empiryczne potwierdzenie formułowanych w dotychczasowej literaturze teoretycznych konstatacji odnośnie do istotnej roli koopetycji w ekosystemach innowacji wydaje się być o tyle istotne, że dominacja relacji koopetycji przyjmowana jest za jeden z wyróżników tego typu ekosystemów (szerzej w monografii - pkt 1.2.2., pkt 2.3.1. oraz pkt 6.2.2.).

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2016). *Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry*. Industrial Marketing Management, vol.53, pp. 91–102 (IF: 3.678).
- Klimas P. (2014). *Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the Aviation Valley*. Journal of Economics and Management, vol.17, pp. 95-119.
- Kraus S., Klimas P., Gast J., Stephan T. (2018). *Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 25, issue: 1, pp. 50-66, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2017-0356> (IF 1.863).

W związku z moim zainteresowaniem współpracą konkurentów systematycznie biorę udział w konferencjach i warsztatach naukowych dedykowanych koopetycji organizowanych przez European Academy of Management, European Institute of Advanced Studies in Management oraz Strategic Management Society¹⁵. Dodatkowo podejmuję działania na rzecz integracji i rozwoju międzynarodowej społeczności akademickiej zainteresowanej koopetycją. Jestem jednym z członków założycieli społeczności CENA – Coopetition – Ecosystems – Networks – Alliances (<https://www.cenacommunity.com/members>) zrzeszającej naukowców zainteresowanych tematyką koopetycji. Jestem również jednym ze współorganizatorów tracku pt. Collaborative Strategies: Coopetition, Networks and Alliances od 2016 roku organizowanego w ramach kolejnych edycji konferencji Europejskiej Akademii Zarządzania (EURAM) – track organizowany jest w ramach Strategic Management Special Interest Group wspólnie z trojgiem Profesorów tj. Frédériciem Le Roy (l'Université Montpellier), Anne-Sophie Fernandez (l'Université Montpellier) oraz Wojciechem Czakonem (Uniwersytet Jagielloński)¹⁶.

¹⁵ Szerzej w Załączniku 7. Informacje działalności popularyzującej naukę.

¹⁶ Szerzej w Załączniku 6. Informacje o współpracy z instytucjami, organizacjami oraz stowarzyszeniami naukowymi oraz w Załączniku 8. Informacje o aktywności w zakresie pracy organizacyjnej.

4.3.2. Uwarunkowania i czynniki relacji, współpracy i sieci

Obszar przesłanek współdziałania oraz tworzenia sieci międzyorganizacyjnych, w tym selekcji partnerów do współpracy strategicznej jest jednym z pierwszych obszarów, który wzbudził moje zainteresowanie naukowe.

W ramach własnych badań nad intencjonalnym doбором partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego opracowałam i zaproponowałam podział istotnych czynników inicjowania więzi współdziałania oraz zawiązywania sieci międzyorganizacyjnych na dwie grupy tj. uwarunkowania dotyczące szerszego grona podmiotów funkcjonujących w danych warunkach społeczno-gospodarczych (w tym uwarunkowania kształtowane specyfiką sektora np. stopień zmienności, złożoności i hiperkonkurencji oraz kształtowane specyfiką rodzimej gospodarki np. inercja struktur sektorów i branż, chroniczne niedokapitalizowanie czy silne zakorzenienie społeczne) oraz indywidualne kryteria selekcji dotyczące potencjalnych partnerów. Następnie, na tle badań z biurka oraz terenowych badań jakościowych wyłoniłam i zweryfikowałam w badaniach eksploracyjnych zależność stosowanych kryteriów selekcji kooperantów oraz koopetytorów względem formy współdziałania, rodzaju branży, wielkości potencjalnych partnerów oraz ogniwa wewnętrznych łańcuchów wartości partnerów, których współdziałanie ma dotyczyć (tj. działalność stricte zarządcza, faza przedprodukcyjna, faza produkcji, faza dystrybucji i sprzedaży). Co więcej, w efekcie prac koncepcyjno-eksploracyjnych wyłoniłam i zweryfikowałam czynniki zachęcające (np. podział kosztów, integracja wiedzy) i zniechęcające (np. heterogeniczność wiedzy, względy prawne i biurokratyczne) do nawiązywania relacji w sieciach innowacji.

Dodatkowo w omawianym obszarze naukowo-badawczym w związku z realizacją jednego z projektów zespołowych finansowanych przez NCN¹⁷ współuczestniczyłam w identyfikacji, konceptualizacji oraz operacjonalizacji antecedenencji strukturalnych, strategicznych, behawioralnych i poznawczych współdziałania międzyorganizacyjnego w diadach i sieciach międzyorganizacyjnych branży turystycznej¹⁸. Jednym z efektów prac zespołu badawczego było wprowadzenie i popularyzacja tematyki antecedenencji w rodzimym środowisku naukowym.

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2013). *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*. Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, nr 141, s. 185-198.
- Klimas P. (2014). *Uwarunkowania doboru partnerów współpracy międzyorganizacyjnej*. Marketing i Rynek, nr 5, s. 421-427.
- Klimas P. (2015). *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*. Problemy Zarządzania, 13, nr 1 (50), t.1, s. 29-46 DOI 10.7172/1644-9584.502.

Stopniowo narastające zainteresowanie i coraz głębsze rozpoznanie ogólnych uwarunkowań oraz czynników współdziałania międzyorganizacyjnego ukierunkowało część moich dalszych dociekań naukowych w stronę specyficznych czynników współdziałania w tym przede wszystkim bliskości międzyorganizacyjnej, relacji społecznych oraz specyficznego typu antecedenencji tj. mikrofundamentów. Należy dodać, iż w omawianym tutaj obszarze lokuje się także tematyka mojej pracy doktorskiej skupiająca się na jednym – aczkolwiek złożonym i wielowymiarowym - czynniku współdziałania międzyorganizacyjnego oraz funkcjonowania sieci tj. bliskości organizacyjnej.

4.3.3. Bliskość międzyorganizacyjna

Przedmiotem mojej rozprawy doktorskiej było rozpoznanie roli bliskości organizacyjnej w kształtowaniu skuteczności sieci innowacji. W pracy szczególną uwagę poświęcałam nawiązywaniu

¹⁷ Projekt badawczy realizowany w ramach konkursu OPUS: *Antecedencje diad i sieci w turystyce*. Okres realizacji: 2015-2017. Funkcja: wykonawca, badacz. Kierownik projektu: prof. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Podmiot finansujący NCN (grant NCN UMO-2014/13/B/HS4/01615)

¹⁸ Rezultaty zaprezentowano podczas konferencji międzynarodowych:

- Konferencja: *6th International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues*. Organizatorzy: European Institute for Advanced Studies in Management, Bournemouth University, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Termin: 22-23.09.2016r. Miejsce: Kraków (Polska). Referat: *Antecedents of dyads and networks: an empirical scrutiny of the Polish tourism industry* [współautorzy Wojciech Czakon, Katarzyna Czernek, Dagmara Wójcik].
- Konferencja: *Annual Conference EURAM 2017: Making Knowledge Work*. Organizator: European Academy of Management oraz Strathclyde Business School. Termin: 21-24.06.2017r. Miejsce: Glasgow (Szkocja). Referat: *Not just strategic rationale: coopetition climate and rival's recognition as coopetition antecedents in tourism* [współautor Wojciech Czakon].

współpracy międzyorganizacyjnej oraz stymulowaniu innowacyjności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w tychże sieciach poprzez odpowiednie kształtowanie bliskości organizacyjnej kooperantów. Realizacja badań związanych z pracą doktorską, w tym pozytywne testowanie założeń o dodatnim wpływie bliskości organizacyjnej na współdziałanie oraz innowacyjność przyczyniły się do podjęcia przeze mnie rozważań nad bliskością międzyorganizacyjną, jako konstruktem nadrzędnym względem bliskości organizacyjnej.

W oparciu o pogłębione badania literaturowe przeprowadzone z wykorzystaniem podejścia systematycznego i krytycznego możliwe było: podsumowanie istniejącej wiedzy o hipotezie bliskości oraz ukazanie możliwości jej adaptacji do obszaru zarządzania strategicznego (w tym zwiększanie sprawności kooperacji, kooperacji oraz skuteczności sieci międzyorganizacyjnych), logistyki (m.in. celem usprawniania łańcuchów i sieci dostaw) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. celem podnoszenia efektywności zespołów roboczych i projektowych¹⁹).

Na podstawie wyników przeglądu literatury opracowałam zgodną z zasadami podziału logicznego, wielopoziomową i wielowymiarową koncepcję bliskości międzyorganizacyjnej proponując oparte na dotychczasowym dorobku naukowym (z obszaru zarządzania strategicznego, zarządzania innowacjami, rozwoju regionalnego oraz geografii ekonomicznej) projektujące konceptualizacje wszystkich wyłonionych sześciu wymiarów. Opracowana typologia poszerza dotychczasowe, dwu-, trój- czy pięciowymiarowe podejścia obejmując swoim zakresem sześć wymiarów bliskości międzyorganizacyjnej rozpatrywanych na trzech poziomach analizy tj. na poziomie makro (wymiar instytucjonalny), meso (wymiary geograficzny, organizacyjny, poznawczy i komunikacyjny) oraz mikro (wymiar społeczny oraz jeden komponent bliskości poznawczej tj. podobieństwo modeli mentalnych pracowników współdziałających organizacji)²⁰.

Zasadność rozpoznania charakteru oraz opracowania holistycznej typologii bliskości oparto o pogłębione rozważania koncepcyjne, w których bliskość międzyorganizacyjna uznana została za potencjalną zmienną wyjaśniającą skuteczność współdziałania z uwagi na pozytywny wpływ podobieństwa partnerów (tożsamość względem bliskości) dla sukcesu współdziałania (zgodnie z determinantami sukcesu wg Bryant'a z 2003 roku) oraz pozytywny wpływ zróżnicowania i niejednorodności na porażkę współdziałania (zgodnie z determinantami porażki wg Kale'a, Dyer'a i Singh'a z 2002 roku).

3 kluczowe publikacje

- Klimas P. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo UE w Katowicach (nagroda KNOiZ PAN, KEJN - uznanie monografii za **dzieło wybitne**).
- Klimas P., Twaróg S. (2015). *Inter-organizational Proximity in the Context of Logistics – Research Challenges*. LogForum, vol. 11(1), pp. 109-117.
- Klimas P. (2017). *Summarizing the views on cognitive proximity in cooperation and networking processes*. Organizacja i Kierowanie, nr 4A (179), s. 9-25.

4.3.4. Relacje społeczne

Znaczenie relacji społecznych dla współpracy międzyorganizacyjnej, jako wątek poboczny wyłoniony w trakcie badań jakościowych prowadzonych na potrzeby rozprawy doktorskiej zwróciło moją uwagę w stronę relacji nieformalnych i interpersonalnych. Rozpoznawcza egzegeza dotychczasowego dorobku uzasadniła potrzebę rozpoznania tego typu relacji, które w dorobku podejścia relacyjnego i sieciowego zdecydowanie były i są nadal znacznie rzadziej badane aniżeli relacje sformalizowane (zob. publikacje R. Krupskiego z okresu 2009-2014).

Eksploracji znaczenia relacji społecznych dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza dla kształtowania ich przewagi strategicznej dokonałam z wykorzystaniem badań mieszanych, tj. pośrednich prowadzonych zza biurka (analiza literatury) oraz bezpośrednich prowadzonych w terenie (w tym głównie badania jakościowe). Do najważniejszych efektów

¹⁹ Publikacja sprzed uzyskania stopnia naukowego doktora: Klimas P. (2012). *Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1, s. 83-95.

²⁰ Artykuł prezentujący typologię został przedłożony do wydania w monografii naukowej w jednym z wydawnictw zagranicznych i przechodzi obecnie drugi etap procesu recenzji. Tytuł zgłoszonej publikacji: Proximity – Synthesis, Six-dimensional Typology, and Significance for Cooperation Performance.

rozpoznania naukowego w tym obszarze badawczym zaliczam przede wszystkim: ukazanie relacji społecznych jako strategicznego zasobu relacyjnego, identyfikację źródeł relacji interpersonalnych (np. wspólne miejsce pracy, dzielona pasja), identyfikację relacji społecznych jako czynnika sprawności sieci innowacji oraz współdziałania międzyorganizacyjnego, ukazanie i empiryczne potwierdzenie roli relacji społecznych utrzymywanych zarówno przez kadrę kierowniczą jak i pracowników wykonawczych (w tym zwłaszcza pracowników kreatywnych); rozpoznanie korzyści organizacyjnych i międzyorganizacyjnych wynikających z utrzymywania oraz eksploatacji relacji społecznych (w tym relacji interpersonalnych wewnętrznych i zewnętrznych).

Rozpoznanie znaczącej roli powiązań społecznych dla kształtowania przewagi strategicznej, w tym tej opartej na przewadze kooperacyjnej nie pozostało bez wpływu na podjęcie decyzji odnośnie do koncentracji dalszej uwagi badawczej na ekosystemach. To w ekosystemach podkreśla się bowiem rolę powiązań nieformalnych także z jednostkami indywidualnymi. Co więcej, znaczenie relacji społecznych skłoniło mnie do zawężenia dalszych prac badawczych do ekosystemów innowacji, w których podkreśla się kluczową rolę relacji zwykle niesformalizowanych utrzymywanych z jednostkami indywidualnymi, ale także ze społecznościami jednostek indywidualnych. O ile aspekty dotyczące relacji społecznych w pewnym stopniu już na wstępie zostały ujęte w toku kształtowania koncepcji relacji współtworzenia innowacji utrzymywanych w ekosystemach innowacji, to w świetle uzyskanych wyników okazały się odgrywać rolę kluczową (relacje współtworzenia innowacji ze społecznościami gamingowymi zidentyfikowane zostały jako najważniejsze – zob. wyniki badań ujęte w rozdziale 6 monografii habilitacyjnej).

Istotnym z punktu widzenia moich obecnych zainteresowań naukowych efektem rozpoznania potencjalnie dużej roli relacji interpersonalnych (społecznych, niesformalizowanych) było również przygotowanie w zespole badawczym²¹, a obecnie realizacja grantu finansowanego przez NCN pt. *Relacje społeczne jako stymulanta innowacyjności organizacyjnej - kontekst współpracy międzyorganizacyjnej w wybranych sektorach kreatywnych* (kierownik dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek; okres realizacji 2018-2021). Zaplanowane badania mieszane jakościowo-ilościowe mają na celu dostarczyć empirycznych dowodów dla założeń o strategicznym charakterze (w rozumieniu Barney'a) relacji społecznych dla współczesnych organizacji.

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2013). *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*. Organizacja i Kierowanie, nr 3(156), s. 149-160²².
- Klimas P. (2015). *Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 32, s. 181-194.
- Klimas P. (2016). *Relacje społeczne kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych w kontekście tworzenia wartości*. Problemy Zarządzania, vol. 14, nr 4 (64), t. 2: s. 80-97.

5.1.5. Mikrofundamenty

Kolejnym kierunkiem moich dociekań w ramach zainteresowania problematyką przesłanek i motywów tworzenia relacji międzyorganizacyjnych, czy zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej są mikrofundamenty. Zwrócenie uwagi na mikrofundamenty - czyli antecedenckie kolektywne zjawiska organizacyjnych rozpatrywanych na niższym poziomie poznawczym aniżeli samo rozpatrywane zjawisko - związane było z realizacją projektu badawczego pt. *Mikrofundamenty decyzji o współdziałaniu* (projekt realizowany w III etapach w okresie 2015-2017 w ramach Katedry Teorii Zarządzania pod kierownictwem prof. zw. dra hab. W. Czakona - finansowanie w ramach dotacji celowej MNiSW na utrzymanie potencjału badawczego).

Pogłębione badania literaturowe przeprowadzone wspólnie z mgr D. Wójcik z wykorzystaniem metodyki systematycznego przeglądu literatury akademickiej i szarej pozwoliły w szczególności: uzasadnić potrzebę włączenia mikrofundamentów (jako specyficznego rodzaju antecedenckich) do rozważań na temat przesłanek nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej; zaproponować

²¹ Projekt realizowany jest w składzie: dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, dr Patrycja Klimas, mgr Dagmara Wójcik oraz mgr Patrycja Juszczyk.

²² Nagroda Rady Naukowej ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. "Rola kadry kierowniczej w rozwoju współczesnych organizacji" organizowanej przez Politechnikę Łódzką (15-17.05.2013, Spała, Polska) za najlepszy artykuł naukowy.

konceptualizację mikrofundamentów adekwatną na gruncie zarządzania strategicznego, opracować koncepcję mikrodynamicznych antecedenencji kolektywnych zjawisk organizacyjnych (z uwzględnieniem podziału mikrofundamentów na mikrouwarunkowania oraz mikrostrany ujmowane na poziomie jednostek indywidualnych lub interakcji między jednostkami indywidualnymi); wyodrębnić zbiór identyfikowalnych w literaturze mikrofundamentów współpracy międzyorganizacyjnej oraz zaproponować ich typologię.

Natomiast, w ramach prac koncepcyjnych podjętych głównie w ramach współpracy z prof. zw. drem hab. W. Czakonem możliwym było wyodrębnienie mikrofundamentów organizacyjnych i relacyjnych oraz zaproponowanie uogólnionej definicji mikrofundamentów, adekwatnej nie tylko w odniesieniu do rozpoznawania przesłanek zjawisk organizacyjnych. Szczególnie ważnym efektem podjętych w zespole badawczym wysiłków wydaje się być zaproponowanie – uzasadnionego dotychczasowym dorobkiem naukowym w przedmiotowym obszarze – podejścia do postrzegania mikrofundamentów wykraczającego poza ich rozpatrywanie wyłącznie na poziomie jednostek indywidualnych. W poszerzonym podejściu mikrofundamenty odnoszą się bowiem do antecedenencji (tj. wymóg chronologicznego pierwszeństwa) zjawisk ujmowanych na wyższym – o jeden stopień – poziomie analizy (tj. mikrofundamenty ujmowane są na poziomie N-1 względem samego rozpatrywanego zjawiska).

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P., Wójcik D. (2016). *Konceptualizacja pojęcia mikrofundamenty w naukach o zarządzaniu*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, s. 241-251²³.
- Wójcik D., Klimas P. (2016). *Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, s.583-593.
- Klimas P., Czakon W. (2017). *Mikrofundamenty pośród antecedenencji współpracy międzyorganizacyjnej*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2(805), s. 3-11.

5.2. Innowacyjność organizacyjna

Szeroko rozumiana tematyka podejścia relacyjnego, jej zasadność oraz użyteczność wzbudza moje zainteresowanie nie tylko w kontekście tworzenia, utrzymywania, ochrony czy wzrostu przewagi konkurencyjno-kooperacyjnej, ale także zwiększania skuteczności zarządzania innowacjami. Stąd też, drugim obszarem realizowanych przeze mnie badań oraz podejmowanych dociekań koncepcyjnych jest **zarządzanie innowacjami w podejściu otwartym**²⁴ ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności organizacyjnej rozumianej jako zdolność do innowacji. Dodatkowo, przedmiotem mojego zainteresowania są układy współdziałania międzyorganizacyjnego ukierunkowane na sprawność innowacyjną oraz innowacyjność organizacyjną tj. sieci innowacji (głównie w rozprawie doktorskiej) oraz ekosystemy innowacji (głównie w monografii habilitacyjnej).

5.2.1. Innowacyjność podmiotów funkcjonujących w różnych układach współdziałania

Rdzeniem mojej rozprawy doktorskiej uczyniłam bliskość organizacyjną natomiast rozpoznanie jej znaczenia na gruncie zarządzania strategicznego osadziłam w dwóch kontekstach. Po pierwsze, w kontekście podejścia relacyjnego oraz kształtowania skuteczności współdziałania międzyorganizacyjnego, a dokładniej sieci innowacji. Po drugie, w kontekście podejścia otwartego do tworzenia i wdrażania innowacji jako istotnych z punktu widzenia kształtowania skuteczności przywołanych wyżej sieci innowacji. Wobec powyższego w dość naturalny i merytorycznie zasadny sposób moja uwaga badawcza została zwrócona w stronę innowacyjności organizacyjnej podmiotów funkcjonujących w różnego typu układach współdziałania międzyorganizacyjnego.

Zdecydowana większość mojego dorobku w tym obszarze ma charakter empiryczny, aczkolwiek w ramach rozpoznania konceptualnego za ważne uznaję przede wszystkim rozwinięcie koncepcji²⁵

²³ Nagroda Rady Naukowej ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” organizowanej przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (24-25.10.2016r., Wrocław, Polska) **za najwyżej zrecenzowany artykuł naukowy**.

²⁴ W podejściu otwartym uwzględniam wszystkie modele innowacji adekwatne dla podejścia relacyjnego, w tym modeli IV i V generacji w rozumieniu Rothwell'a [1997], modeli otwartych i sieciowych w rozumieniu Czakona [2017], jak również modeli innowacji kooperacyjnych, modeli innowacji otwartych oraz modeli współinnowacji w rozumieniu Lee i in. [2012].

²⁵ Podział zaproponowany przez S.M. Lee, D.L. Olson oraz S. Trimi [2012].

różnicowania czterech podejść do procesów innowacji, w tym trzech związanych z tzw. modelem innowacji otwartych tj. podejście otwarte oparte na tworzeniu, wdrażaniu i eksploatacji innowacji kooperacyjnych (ang. *collaborative innovation*), podejście otwarte oparte na tworzeniu, wdrażaniu i eksploatacji innowacji otwartych (ang. *open innovation*), podejście otwarte oparte na tworzeniu, wdrażaniu i eksploatacji współinnowacji (ang. *co-innovation*).

Z omawianym obszarem zainteresowań naukowych powiązać można zdecydowaną większość zrealizowanych przeze mnie projektów badawczych indywidualnych oraz znaczną część projektów zespołowych (zob. wykaz projektów w pkt 6.2. niniejszego autoreferatu). *De facto* w znakomitej większości przypadków projekty, w których uczestniczę, mimo iż nie przyjmują innowacyjności jako głównej zmiennej poddawanej eksploracji, to ujmują ją jako zmienną zależną, mediującą lub moderującą. Wyniki dotychczasowych badań pozwoliły m.in. na:

- rozpoznanie oraz empiryczną weryfikację komponentów koordynacji sieci innowacji, w tym ról podejmowanych przez koordynatorów (m.in. tworzenie strategii i przyciąganie nowych członków w ramach koordynacji wielorakiej, dostarczanie wiedzy oraz inicjowanie projektów B+R w ramach zarządzania wiedzą i innowacjami, stymulowanie zaufania i komunikacji oraz zarządzanie kapitałem społecznym w sieci w ramach zarządzania relacjami wewnątrz-sieciowymi);
- weryfikację oraz pomiar deterministycznego powiązania innowacyjności organizacyjnej oraz kooperacji w kierunku odwrotnym aniżeli w badaniach dotychczasowych, w tym wyłonienie oraz empiryczne określenie znaczenia wyłonionych wymiarów innowacyjności organizacyjnej (tj. otwartości i zachęcania do innowacji; zachowań przedsiębiorczych; strategicznej koncentracji na innowacjach; zewnętrze uwarunkowanych bodźców motywacji finansowej) dla nawiązywania relacji kooperacji pośredniej i bezpośredniej;
- identyfikację wielowymiarowego postrzegania innowacyjności (obejmującej innowacyjność produktową, procesową, rynkową, strategiczną i behawioralną) z uwzględnieniem stopnia natężenia innowacyjności dostarczanych na rynek innowacji (innowacje radykalne vs inkrementalne oraz innowacje w skali rynku vs w skali przedsiębiorstwa) w przypadku kluczowych uczestników gamingowego ekosystemu innowacji;
- rozpoznanie innowacyjności jako czynnika sukcesu oraz kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do podmiotów branży gier komputerowych i wideo;
- empiryczną weryfikację teoretycznych konstatacji o wyjaśniającej roli współdziałania międzyorganizacyjnego (w tym znaczenia współdziałania dla danej organizacji oraz ogólnej jej orientacji na współdziałanie, a także obszaru współdziałania w podziale na współdziałanie w ramach działalności zarządczej lub w fazie przedprodukcyjnej, produkcji, sprzedaży i dystrybucji w łańcuchu wartości organizacji) dla innowacyjności organizacyjnej.

3 najważniejsze publikacje

- Czakon W., Klimas P. (2014). *Innovative Networks in Knowledge-Intensive Industries – How to Make Them Work? An Empirical Investigation into the Polish Aviation Valley*. [w:] *The Laws of the Knowledge Workplace. Changing Roles and the Meaning of Work in Knowledge-Intensive Environments*. D. Jemielniak (ed.), Gower Publishing Limited, Wey Court East, pp. 133-157.
- Klimas P. (2015). *Istota „Co-Innovation”, czyli nowego podejścia do zarządzania innowacjami*. [w:] B. Mikuła (red.) *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 151-158.
- Klimas P., Czakon W. (2018). *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*. *Review of Managerial Science*, vol. 12(2), pp. 469-497 (IF: 1.483).

5.2.2. Wielowymiarowość innowacyjności

Bezdyskusyjnie innowacyjność organizacyjna stanowi jeden z wiodących kierunków badań prowadzonych w naukach ekonomicznych i społecznych. Identyfikowalny w literaturze oraz dotychczasowym dorobku badawczym brak wspólnego stanowiska odnośnie do strukturyzacji oraz operacjonalizacji innowacyjności rozpatrywanej na poziomie organizacji skłonił mnie do podjęcia, a następnie replikacji w innych kontekstach branżowych, badań dedykowanych testowaniu wielowymiarowego charakteru innowacyjności organizacyjnej. Wyniki zrealizowanych badań własnych stanowiących komponenty projektów finansowanych zarówno przez NCN jak i z dotacji celowej

MNiSW pozwoliły dowieść, że innowacyjność organizacyjna – jej poziom oraz struktura – różni się w zależności od zadanego kontekstu krajowego i branżowego; wymiary innowacyjności organizacyjnej są wyraźnie identyfikowalne, aczkolwiek są ze sobą współzależne (nieautonomiczne) i komplementarne (niesubstytucyjne).

W ramach badań replikacyjnych, zakładających wykorzystanie narzędzi pomiaru już istniejących i poddanych wcześniej walidacji statystycznej²⁶ wykazano, że struktura innowacyjności organizacyjnej nie jest ogólnie zdeterminowana, ale zależy od uwarunkowań realizowanych badań, zatem powinna być każdorazowo weryfikowana w odniesieniu do zgromadzonego materiału empirycznego (szerzej pkt. 5.3.2. niniejszego autoreferatu). Podjęte badania wskazują przykładowo, że wielowymiarowa innowacyjność organizacyjna [w ujęciu operacjonalizacji Wang i Ahmed z 2004r.] obejmuje innowacyjność pracowników oraz innowacyjność produktową w przypadku podmiotów sektora lotniczego, natomiast w przypadku podmiotów branży gier komputerowych i wideo obejmuje innowacyjność: personalną, wykonawczą oraz produktową. Podobnie adaptacja operacjonalizacji zespołu pod kierownictwem F. Pallas [2013], czy zespołu pod kierownictwem A. Shoham'a [2012] na gruncie branży gier komputerowych i wideo ponownie dowiodła uwarunkowania struktury innowacyjności organizacyjnej specyfiką branży – adaptacja narzędzia francuskich badaczy wyłoniła 4 zamiast 5 wymiarów innowacyjności organizacyjnej (tj. otwartość i zachęcanie do innowacji; zachowania przedsiębiorcze; strategiczną koncentrację na innowacjach; zewnątrznie uwarunkowane bodźce motywacji finansowej), natomiast adaptacja narzędzia zespołu badaczy z Turcji i Włoch wyłoniła 4 zamiast 5 wymiarów innowacyjności organizacyjnej (tj. otwartość na nowe pomysły; orientacja na przyszłość; skłonność do podejmowania ryzyka oraz skłonność akceptacji niepewności²⁷).

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2015). *Organisational innovativeness: its level, building blocks and relationships with interorganisational cooperation inside innovation networks*. International Journal of Business Environment, vol. 7, no. 4, pp. 373–395.
- Klimas P. (2016). *Innowacyjność producentów gier komputerowych i wideo*. Organizacja i Kierowanie, nr 2(172), s. 45-60.
- Klimas P. (2017). *Ocena innowacyjności organizacyjnej z perspektywy kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych*. Handel Wewnętrzny, nr 3 (368), t. 2 s. 5-15.

5.3. Metodologia badań w naukach o zarządzaniu

Trzecim, aczkolwiek równie ważnym obszarem moich zainteresowań naukowych jest **metodologia realizacji badań ilościowych**. W szczególności fascynują mnie zaawansowane metody regresji liniowej, nieliniowej oraz wielokrotnej, jak również modelowanie równań strukturalnych (SEM) oraz analiza sieci społecznych (SNA). Jednym z ostatnich kierunków rozwoju mojego warsztatu metodycznego jest także problematyka rygoru metodologicznego, w tym kwestie wielowymiarowej triangulacji, rzetelności realizacji badań mieszanych oraz tworzenia trafnych, adekwatnych i wiarygodnych skal pomiarowych w eksplanacyjnych badaniach ilościowych. Wartość osiągnięć naukowych w tym obszarze – każdorazowo oparta nie tylko na rozpoznaniu teoretycznym, ale także weryfikacji empirycznej - lokuje się w ilościowym, nomotetycznym podejściu indukcyjnym oraz ilościowo-jakościowym i abdukcyjnym podejściu znajdującymi zastosowanie w usprawnianiu metodyki realizacji procesów rozpoznania naukowego.

²⁶ W badaniach replikacyjnych wykorzystywałam trzy skale pomiaru: Wang, C. & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313; Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 226-240; Pallas, F., Böckermann, F., Goetz, O., & Tecklenburg, K. (2013). Investigating Organisational Innovativeness: Developing A Multidimensional Formative Measure. *International journal of innovation management*, 17. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500096>

²⁷ Badania replikacyjne przeprowadzone z wykorzystaniem oryginalnego narzędzia autorstwa A. Shoham, E. Vigoda-Gadot, A. Ruvio oraz N. Schwabsky'ego (2012) nie zostały jeszcze opublikowane, ale ujęte w referacie pt. Links of external relationships of game developers and their innovativeness zaprezentowanym podczas XXIX ISPIIM Innovation Conference. *Innovation - The Name of The Game*. Organizatorzy: International Society for Professional Innovation Management. Termin: 17-20.06.2018r. Miejsce: Sztokholm (Szwecja) – dostęp do referatu za pośrednictwem bazy ProQuest [<https://search.proquest.com/openview/1864a6663f03722a43bd47e2f1f55165/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2040562>].

5.3.1. Analiza sieciowa

W obszarze metodyki badań za istotne osiągnięcie uznaję rozwinięcie metodyki badań w naukach o zarządzaniu poprzez ukazanie możliwości wykorzystania analizy sieci społecznych (analizy sieciowej, analizy strukturalnej, ang. SNA – *Social Network Analysis* lub ONA – *Organizational Network Analysis*) w badaniach empirycznych zarówno z biura jak i terenowych w takich obszarach jak zarządzanie (w tym zarządzanie innowacjami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie strategiczne) czy logistyka (sprawność oraz koordynacja w sieciach i łańcuchach dostaw).

Do moich głównych osiągnięć empiryczno-metodycznych związanych z analizą sieciową zaliczyć można opracowanie metodyki pomiaru oraz empiryczną weryfikację możliwości aplikacji analizy sieciowej do: (1) oceny struktury oraz jakości więzi międzyorganizacyjnych; (2) identyfikacji węzłów sieci międzyorganizacyjnych oraz głównych kanałów transferu wiedzy wymagających szczególnego zainteresowania ze strony orkiestratora sieci; (3) identyfikacji ról pełnionych przez członków sieci na podstawie cech strukturalnych; (4) usprawniania realizacji procesów orkiestracji sieci (m.in. w obszarze zarządzania mobilnością wiedzy w sieci); (5) pomiaru, oceny oraz doskonalenia kapitału społecznego; (6) analizy interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem ich zobiektywizowanej i ilościowej hierarchizacji; (7) pomiaru poziomu natężenia oraz struktury konkurencji, kooperacji i koopetycji w sieciach międzyorganizacyjnych z wykorzystaniem miar poziomu mikro, mezo oraz makro.

Ponadto, w omawianym obszarze dorobku za wartościowe poznawczo i metodycznie uznaję następujące aspekty: weryfikacja możliwości aplikacji analizy sieciowej w pogłębionych analizach bibliometrycznych (opartych o analizę cytowań wstecz, cytowań w przód oraz ko-cytowań) wykorzystywanych do oceny dorobku oraz dojrzałości pola badawczego, jak również dorobku naukowego i analiz naukometrycznych pracowników nauki oraz realizacji badań literaturowych z wykorzystaniem metodyki systematycznego przeglądu literatury²⁸.

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2016). *Analiza sieciowa i zmienne strukturalne w badaniach sieci dostaw*. Organizacja i Kierowanie, nr 3(173), s. 53-66.
- Klimas P. (2015). *Structural face of competition, cooperation and coopetition inside business networks*. Argumenta Oeconomica, vol. 1(34), pp. 127-155 (IF: 0.178)
- Klimas P. (2013). *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*. [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wydanie II rozszerzone i uaktualnione*. W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, s. 228-249 (opublikowano także w wydaniu III w roku 2015 oraz 2016).

5.3.2. Jakość i rygor metodologiczny badań ilościowych

W omawianym obszarze moje zainteresowania naukowe skupiają się także na metodyce prowadzenia badań ilościowych, w tym na jakości i rygorze metodycznym dotyczącym realizacji badań replikacyjnych (tj. wykorzystujących już istniejące skale pomiarowe) oraz badań oryginalnych (tj. wymagających konstrukcji i walidacji nowotworzonej skali pomiaru).

Po pierwsze, w odniesieniu do realizacji badań replikacyjnych za istotne uznać można moje prace uzasadniające konieczność adaptacji wcześniej wykorzystywanych skal pomiarowych do badań własnych. Jak wskazują wyniki moich badań nawet pierwotnie zasadne i walidowane skale pomiaru każdorazowo powinny być dostosowane do nowego kontekstu badawczego, gdyż nie wszystkie pytania w nowym kontekście okazują się być istotne, z zarazem zasadne, a co za tym idzie struktura badanego zjawiska może być odmienna od pierwotnie zakładanej²⁹.

Po drugie, w odniesieniu do badań oryginalnych zainteresowałam się problematyką rygoru metodologicznego, którego należy dochować w przypadku konstrukcji nowych skal pomiarowych. Efekty dotyczące tego typu rozważań metodycznych, w tym operacjonalizacyjnych i pomiarowych

²⁸ Zainteresowanie SNA pojawiło się u mnie jeszcze przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych. W tym obszarze za wartościowe uznaję zwłaszcza dwie publikacje, które ukazały się przed uzyskaniem stopnia, mianowicie: Jędrzyk P. (2010). *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*. Przegląd Organizacji, nr 10, s. 28-32 [publikacja pod nazwiskiem panińskim] oraz Klimas P. (2011). *SNA jako narzędzie mapowania interesariuszy*. [w:] *Warsztaty doktoranckie '10 Zarządzanie – Finanse – Ekonomia*. J. Harasim (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, UE Katowice, s.170-181.

²⁹ Wykorzystując istniejące skale pomiaru innowacyjności organizacyjnej (referencje jak w przypisie 14) wykazałam, że ich ostateczna konstrukcja, a co za tym idzie wielowymiarowo postrzegana innowacyjność organizacyjna jest uwarunkowana branżowo.

istotnych dla trafności, rzetelności oraz wiarygodności rozpoznania naukowego stanowią przedmiot dzieła przedłożonego jako dzieło główne, aczkolwiek wstępne rezultaty rozważań zostały przedyskutowane w środowisku międzynarodowym³⁰. Z punktu widzenia metodyki badań naukowych istotnym wydaje się zaprezentowane w monografii procesowe, iteracyjne podejście do konstrukcji i walidacji narzędzia pomiaru wykorzystywanego w badaniach ilościowych (pkt 5.1. monografii), procedura zapewnienia wielowymiarowej triangulacji (pkt 4.4.3. monografii) oraz spełniania wymogów rygoru metodologicznego w badaniach naukowych (pkt 4.4.2. monografii).

Ponadto, wobec braku wspólnego stanowiska wśród badaczy w ramach badań metodycznych włączyłam się w dyskusję akademicką prowadząc badania i publikując ich wyniki w odniesieniu do takich kwestii spornych jak: wyższość obiektywnego pomiaru zjawisk organizacyjnych nad pomiarem subiektywnym (uzyskane wyniki wskazują, że pomiar obiektywny jest bardziej adekwatny – kontekstem badawczym była innowacyjność organizacyjna) czy konieczność stosowania więcej niż jednego źródła informacji (ang. *key informant*) z badanych organizacji (uzyskane wyniki wskazują, że stosowanie pojedynczego źródła tzw. *single informant approach* jest wystarczające – kontekstem badawczym były odrębnie innowacyjność organizacyjna oraz eksploatacja relacji współtworzenia). Najnowszym kierunkiem moich dociekań prowadzonych w tym obszarze jest analiza porównawcza wyników (ich jakości, trafności i rzetelności) badań prowadzonych z wykorzystaniem alternatywnych podejść pomiarowych tj. szeroko stosowanej analizy regresji wielorakiej zakładającej obserwowalny charakter zmiennych oraz intensywnie popularyzującego się na zachodzie modelowania równań strukturalnych zakładającego latentny charakter zmiennych mierzonych z wykorzystaniem bezpośrednio mierzalnych wskaźników przybliżających.

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2013). *Współzależność wymiarów innowacyjności organizacyjnej*. Nauki o Zarządzaniu, vol. 4 (17), s. 61-72.
- Klimas P. (2014). *How objective are subjective measures of organisational innovativeness, really?* Management and Business Administration. Central Europe, Vol.22, No. 2, pp. 30-44.
- Klimas P. (2017). *Problem liczby informatorów: badania eksploatacji relacji współtworzenia*. Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr XXIV, s. 123-137.

5.4. Dodatkowe obszary dotychczasowych zainteresowań

Nakreślone powyżej trzy obszary eksploracji naukowej nie zamykają pola dla podejmowanych przeze mnie badań czy rozważań natury konceptualnej. Poza nimi moją ciekawość wzbudzają także takie zjawiska jak popularyzacja gospodarki współdzielenia, rozwój oraz funkcjonowanie branż sektora kreatywnego, poszerzające się możliwości wykorzystania tzw. *serious games*³¹ na potrzeby edukacji, badań naukowych czy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. W ramach dodatkowych zainteresowań naukowych szczególne znaczenie mają jednak trzy obszary tj. kultura organizacyjna, modele biznesu oraz jakość i skuteczność procesów dydaktycznych na poziomie szkolnictwa wyższego.

5.4.1. Kultura organizacyjna

Zainteresowanie aspektami kulturowymi pojawiło się u mnie na etapie operacjonalizacji bliskości organizacyjnej stanowiącej przedmiot pogłębionego rozpoznania w rozprawie doktorskiej. Następnie, w toku realizacji badań rozpoznawczych związanych z rozprawą habilitacyjną wątki dotyczące znaczenia zbieżności kultur organizacyjnych współdziałających podmiotów (ang. *cultural fit*) ponownie wyłoniły się jako istotne. W związku z interesującymi wynikami obserwacji i pobocznych wyników

³⁰ Konferencja naukowa: 7th Global Innovation and Knowledge Academy - Innovation, Knowledge, Judgment, and Decision-Making as Virtuous Cycles 2017. Organizatorzy: ISEG Lisbon School of Economics and Management (Universidade de Lisboa). Termin: 28-30.06.2017r. Miejsce: Lizbona (Portugalia). Przyjęty i zaprezentowany referat: Measurement scale for co-creative relationships of video game developers. Pre-Colloquium Post-Doctoral & Early Career Scholars Workshop. Organizator: European Group for Organizational Studies oraz Estonian Business School. Termin: 2-3.07.2018r. Miejsce: Tallin (Estonia). Przyjęty i zaprezentowany referat: A new measurement scale for co-creative relationships – The context of video game developers.

³¹ *Serious games* stanowią rodzaj gier, których nadrzędnym celem nie jest dostarczanie rozrywki, ale rozwój wiedzy, kompetencji, umiejętności czy rozwijanie zdolności personalnych, interpersonalnych i społecznych. Warto podkreślić, iż aplikacja gier typu serious w życiu społeczno-gospodarczym nie jest tożsama z gamifikacją polegającą na wykorzystaniu gier celem pobudzania motywacji poprzez stymulowanie zachowań rywalizacyjnych (np. wśród pracowników czy studentów).

badan podjęłam się realizacji projektu ukierunkowanego na rozpoznanie aspektów kulturowych istotnych dla nawiązywania, utrzymywania oraz skuteczności współdziałania międzyorganizacyjnego (dot. indywidualnego projektu finansowanego z dotacji celowej MNiSW na Rozwój Młodych Naukowców pt. Specyfika kultury organizacyjnej twórców gier komputerowych i wideo zrealizowanego w roku 2018).

Najważniejsze osiągnięcia poznawczo-badawcze w przedmiotowym obszarze ująć można w podziale na osiągnięcia odnoszące się do poziomu *stricte* międzyorganizacyjnego, do poziomu *stricte* organizacyjnego, ale także do poziomu organizacyjno-międzyorganizacyjnego.

Po pierwsze, na poziomie organizacyjnym zainicjowałam nowy kierunek badań związany z aspektami kulturowymi podmiotów decydujących się na podejmowanie kooperacji, w tym zidentyfikowałam profile kulturowe (w tym cechy oraz modele kultur organizacyjnych w ujęciu podejścia Competitive Value Framework Cameron'a i Qinn'a) dominujące wśród kooperatorów – za szczególnie ważne uznaję opublikowanie indywidualnej pracy pt. *Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry* na łamach *Industry Marketing Management* (IF: 3,678) oraz rodzaju poświęconego kulturze organizacyjnej kooperatorów w wieloautorskiej monografii naukowej wydanej nakładem Routledge.

Po drugie, na poziomie międzyorganizacyjnym: konceptualizacja kultury sieciowej jako analogii – na poziomie międzyorganizacyjnym – do konceptualizacji kultury organizacyjnej; rozpoznanie cech kultury organizacyjnej identyfikowalnych w sieciach innowacji (elastyczność jako cecha najbardziej adekwatna, koncentracja wewnętrzna jako cecha najmniej adekwatna dla członków sieci innowacji); rozpoznanie modeli kultury organizacyjnej adekwatnych i dominujących pośród członków sieci innowacji; identyfikacja związków cech oraz modeli kultury organizacyjnej ze współdziałaniem sieciowym oraz innowacyjnością organizacyjną (w tym wyłonienie zewnętrznej orientacji strategicznej jako kluczowego aspektu kulturowego dla podmiotów zorientowanych na współdziałanie w sieciach).

3 najważniejsze publikacje

- Klimas, P. (2014). *Kultura organizacyjna w sieciach innowacji*. Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, nr 202, s. 100-112.
- Klimas P. (2019). *Organizational Culture Models of Coopetitors*. [in:] A.S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, W. Czakon (Eds.), *Routledge Companion on Coopetition Strategy*, Routledge, United Kingdom (pp. 117-127).
- Klimas P. (2019). *Cultural fit in cooperation – recognition of cultural facet of game developers*. *Management Sciences*, 1/2019 [w druku].

5.4.2. Modele biznesu

Realizacja badań w branży gier, w tym zwłaszcza badań jakościowych skłoniła mnie do rozpoznania modeli biznesu twórców gier. W trakcie badań jakościowych (w tym z wykorzystaniem obserwacji niejawniej nieuczestniczącej oraz wywiadów pogłębionych) zauważyłam, że wiele aspektów i koncepcji zarządczych powszechnie przyjmowanych w naukach o zarządzaniu niekoniecznie znajduje praktyczne zastosowanie wśród podmiotów tworzących gry. Mając na względzie brak badań dotyczących modeli biznesu, przy jednoczesnej potrzebie ich poznania identyfikowalnej wśród samych podmiotów branży gamingowej zrealizowałam dwuletni projekt dedykowany rozpoznaniu specyfiki oraz komponentów składowych (w ujęciu *Business Model Canvas* Osterwalder'a z 2010 roku) modeli biznesu podmiotów tworzących gry – indywidualny projekt pt. Identyfikacja modeli biznesu producentów gier komputerowych (etapy I i II) realizowany w latach 2016-2017 finansowany z dotacji celowej MNiSW na Rozwój Młodych Naukowców.

Efekty podjętych badań pozwoliły scharakteryzować modele biznesu twórców gier, w tym zidentyfikować ich najważniejsze komponenty tj. kluczowe aktywności (w tym zarządzanie relacjami B2B oraz zarządzanie relacjami ze społecznościami gamingowymi), kluczowe zasoby (zdecydowanie najważniejsze okazują się zasoby ludzkie, podczas gdy zasoby materialne, w tym infrastruktura techniczna wbrew pozorom mają znaczenie marginalne). Dodatkowo zidentyfikowano dominującą propozycję wartości w postaci dostarczania interaktywnej i oryginalnej rozrywki, jak również wyodrębniono trzy typy modeli monetyzacji, które determinują kształt modelu biznesu przyjmowanego przez twórcę gier tj. model premium, model freemium oraz model hybrydowy.

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2017). *Relational Components of Business Model Canvas – the Case of Video Game Developers*. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 19, s. 181-200.
- Klimas P. (2018). *Key Resources in Game Developers' Business Models*. Journal of Management and Financial Sciences, vol. XI, issue 31, pp. 135-149.
- Klimas P. (2018). *Game Developers' Business Models - the Key Activities Exploration*. International Journal of Contemporary Management, vol. 17(1), pp. 99-117.

5.4.3. Jakość kształcenia³²

Ostatnim, aczkolwiek ważnym z punktu widzenia mojej dotychczasowej pracy dydaktycznej, obszarem zainteresowań badawczych jest dydaktyka, a dokładniej metody nauczania stosowane w edukacji wyższej. Jeszcze na etapie realizacji studiów doktoranckich zainteresowała mnie skuteczność oraz jakość kształcenia na studiach III stopnia. W tym obszarze zrealizowałam samodzielne badania (finansowanie własne) służące rozpoznaniu słabych i mocnych stron studiów doktoranckich oraz szans i zagrożeń dla realizacji tego typu studiów. Badania prowadzone były wśród Doktorantów oraz Kadry akademickiej, dzięki czemu wyłoniono nie tylko pozytywne (np. wysokie kwalifikacje Kadry naukowej), czy negatywne (np. deficyt zajęć z metodologii nauk i metodyki badań) aspekty studiów doktoranckich, ale także rozbieżności pomiędzy grupami objętych badaniem respondentów.

Kolejnym aspektem, który wzbudził moje zainteresowanie była zasadność oraz potrzeba stosowania nowych mediów (w tym głównie mediów cyfrowych) w edukacji studentów na studiach I oraz II stopnia. W tym obszarze zrealizowałam samodzielne (finansowanie własne) badania wśród Studentów oraz Nauczycieli Akademickich Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Wyniki badań wskazują, że Studenci, ale nie koniecznie sami Nauczyciele, oczekują cyfryzacji procesu kształcenia poprzez wykorzystanie najnowocześniejszych technologii (nacisk na gamifikację, multimedialność przekazu dydaktycznego – łączenie tekstu z audio i wideo).

Następnie, w związku z realizacją projektu STARTIFY7 wspólnie z pozostałymi członkami polskiego zespołu projektowego (tj. prof. zw. drem hab. W. Czakonem oraz mgr D. Wójcik)³³ przeprowadziłam międzynarodowe badania wśród Studentów oraz Absolwentów uczelni o profilach kształcenia związanych z technologiami teleinformatycznymi i telekomunikacyjnymi. Efekty podjętych badań są przedmiotem wspólnych publikacji, w których m.in.: (1) zaprezentowano możliwości adaptacji analizy potrzeb szkoleniowych (ang. *Training Needs Analysis*), analizy potrzeb kształcenia (ang. *Learning Needs Analysis*) oraz koncepcji uczenia przez działanie (ang. *Learning-by-Doing*) na potrzeby edukacji wyższej; (2) zidentyfikowano istniejące luki kompetencji (tj. wiedzy oraz umiejętności) absolwentów uczelni o profilach ICT identyfikowalnych zarówno przez samych studentów jak i przez potencjalnych pracodawców (tzw. „missing skills” były identyfikowalne w przekroju kompetencji technicznych, menadżerskich, relacyjnych oraz osobistych); (3) rozpoznano różnice w „brakujących kompetencjach” pomiędzy studentami z Polski a studentami z innych krajów europejskich, w których realizowany był projekt.

W mojej opinii dość cennym efektem realizacji badań w każdym z powyższych obszarów związanych z dydaktyką była nie tylko prezentacja wyników badań, ale także zaproponowane na ich podstawie rekomendacje odnośnie do modyfikacji programów kształcenia celem podniesienia jakości oraz skuteczności procesów dydaktycznych.

3 najważniejsze publikacje

- Klimas P. (2014). *Pozytywne i negatywne aspekty studiów doktoranckich – perspektywa doktorantów uczelni ekonomicznej*. E-mentor, nr 2(54), s. 12-17.

³² Szerzej nt. zainteresowań oraz rozwoju kompetencji dydaktycznych w Załączniku 9. Informacje o osiągnięciach dydaktycznych i sprawowanej opiece naukowej oraz innej aktywności dydaktycznej.

³³ W projekcie byłam m.in. odpowiedzialna za zaprojektowanie, przeprowadzenie badań oraz analizę ich wyników – beneficjentami były wszystkie uczestniczące w projekcie jednostki naukowe, w tym 7 uczelni z różnych krajów Unii Europejskiej.

Szerzej nt. projektu *STARTIFY7: A Team-Building, Thematically-Focused and Lean-Training Summer Academy System for Young Future ICT Entrepreneurs* w Załączniku 8. Informacje o aktywności w zakresie pracy organizacyjnej. Wyniki dostępne są na stronie Komisji Europejskiej (<https://cordis.europa.eu/project/rcn/194206/en>) oraz w publikacjach: Klimas P., Wójcik D. (2019). *Core skills in ICT – Systematic Review of Academic and Grey Literature*. Studia Ekonomiczne, nr 360, pp. 7-27] oraz Czakon W., Klimas P. (2017). *Odczuwalna luka kompetencyjna potencjalnych przedsiębiorców sektora ICT. Studium porównawcze*. [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*. Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice, s. 200-214.

- Klimas P. (2015). *Nowe media, a skuteczność procesów kształcenia – perspektywa opinii Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. [w:] K. Jędralska, J. Bernais (red.), *Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 74-84.
- Klimas P. (2018). Stosowanie mediów cyfrowych w edukacji wyższej – konfrontacja opinii nauczycieli akademickich i studentów. *Studia Edukacyjne*, nr 49/2018, s.269-280.

6. Prezentacja dorobku naukowego, osiągnięć naukowo-badawczych oraz kierunków aktualnych zainteresowań naukowo-badawczych.

Syntezę swojego dorobku naukowego chciałabym przedstawić w podziale na dorobek naukowy (w tym publikacyjny, projektowy, recenzencki oraz dotyczący innej działalności naukowej dość mocno powiązanej z popularyzacją nauki) oraz dorobek organizacyjno-dydaktyczny. Swoistą legitymizacją przedstawionego w tej części autoreferatu dorobku, w tym przede wszystkim mojego dorobku naukowego, są wskaźniki cytowań oraz indeksy Hirscha – Tabela 6.1.

Tabela 6.1. Podstawowe dane naukometryczne – stan na dzień 28.02.2019r.

Baza naukowa	Liczba prac	Liczba cytowań	% samocytowań	Indeks Hirscha
Web of Science – Core Collection	7	12	16,67% (2)	2
Scopus	5	17	11,76% (2)	2
Google Scholar	68	309	22,00% (68)	9
BazEkon	55	230	23,56% (54)	8

Za wyraz uznania mojego dorobku naukowego przyjmuję także nagrody oraz wyróżnienia przyznane za dotychczasową aktywność naukową i badawczą. W szczególności nobilitującym dla mnie było **uznanie mojej pierwszej monografii naukowej za dzieło wybitne** przez Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych, wyróżniona monografia stanowi skompilowaną wersję mojej pracy doktorskiej, która otrzymała nagrodę KNOiZ PAN **na najlepszą pracę doktorską obronioną w latach 2012-2013**. Równie cennym było otrzymanie stypendium dla wybitnych młodych naukowców Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego nad wyraz rzadko przyznawane przedstawicielom Nauk o Zarządzaniu.

Za dotychczasową pracę naukową oraz naukowo badawczą otrzymałam **4 granty rektorskie** (głównie za publikacje w czasopismach posiadających IF), **5 indywidualnych nagród Rektora** (w tym 2 stopnia I, 2 stopnia II oraz 1 stopnia III), **2 nagrody za najlepszy artykuł naukowy**, **3 wyróżnienia dotyczące recenzowania artykułów naukowych**.

Za dotychczasową pracę dydaktyczną w 2018 roku otrzymałam natomiast **Medal Komisji Edukacji Narodowej**, podczas gdy za ogólny wkład w umiędzynarodowienie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach otrzymałam Nagrodę Prorektora ds. Internacjonalizacji i Marketingu **Interstar 2016**³⁴.

6.1. Synteza dorobku publikacyjnego

Na mój dorobek naukowy składa się 71 publikacji naukowych, z czego 54 zostało opublikowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora³⁵ – Tabela 6.2.

Wśród dotychczasowych publikacji istotne znaczenie wydają się mieć przede wszystkim: 4 artykuły wydane w czasopismach indeksowanych w Thomson Reuters Citation Report (2 samodzielne – IF: 0,133 oraz 3,678; 2 współautorskie – IF: 1,226 oraz 1,863); 2 rozdziały w monografiach wieloautorskich wydanych w wydawnictwach zagranicznych (wyd. Gower oraz Routledge) oraz 2 samodzielne monografie naukowe.

³⁴ Szczegółowy opis stypendiów, nagród oraz wyróżnień ujęto w Załączniku 10. Wykaz nagród i wyróżnień za działalność naukową, badawczą oraz dydaktyczną.

³⁵ Wykaz publikacji po wydanych uzyskaniu stopnia doktora wraz z abstraktami ujęto w załączniku 4. Dodatkowo 15 kluczowych publikacji dołączono w postaci Załącznika 4.1. natomiast 37 pozostałych publikacji w postaci załącznika 4.2. (w wykazie z załącznika 4.2. ujęto także dodane do wniosku dwie indywidualne monografie naukowe).

Tabela 5.3. Podsumowanie dotychczasowego dorobku publikacyjnego

Rodzaj publikacji	Autorstwo		Współautorstwo		Razem		
	j. pol.	j. ang.	j. pol.	j. ang.	przed dr	po dr	suma
Monografie naukowe	2*	-	-	-	-	2	2
Artykuły naukowe w czasopismach znajdujących się w bazie JCR	-	2	-	2	-	4	4
Artykuły naukowe w pozostałych czasopismach	25	9	5	1	6	34	40
Rozdziały w monografiach naukowych wydanych przez wydawnictwa międzynarodowe	-	1	-	1	-	2	2
Rozdziały w monografiach naukowych	16	1	5	1	11	12	23
Razem					17	54	71
Redakcja monografii naukowych	-	-	1	-	-	1	1
Redakcja specjalnych numerów czasopism naukowych	-	-	-	1	-	1	1

* Monografia pt. „Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej” została wydana w 2014 roku po uzyskaniu stopnia doktora, aczkolwiek stanowi ona skompilowaną, skróconą i jedynie w nieznacznym merytorycznie stopniu zmodyfikowaną wersję rozprawy doktorskiej.

6.2. Synteza dorobku projektowego

Inspiracji oraz wewnętrznej motywacji do pracy naukowej dostarczają mi przede wszystkim badania terenowe oraz wymiana myśli i poglądów ze środowiskiem akademickim. Stąd też mój dotychczasowy dorobek publikacyjny stanowi w dużej mierze rezultat aktywności badawczej podejmowanej zarówno samodzielnie, jak i w zespołach naukowo-badawczych – Tabela 6.3.

Tabela 6.3. Wykaz zrealizowanych i realizowanych projektów naukowo-badawczych.

Lp.	Tytuł projektu	Podmiot finansujący	Tryb finansowania	Okres realizacji
Międzynarodowe projekty zespołowe				
1.	Fostering Regional Innovation Development through Anchors and Networks: a Cross Regional Comparison in an Evolving International Context (FRIDA).*	Komisja Europejska	7 Program Ramowy	2009-2011
2.	STARTIFY7: A Team-Building, Thematically-Focused and Lean-Training Summer Academy System for Young Future ICT Entrepreneurs	Komisja Europejska	Program Horyzont 2020	2015-2017
Projekty krajowe zespołowe				
3.	Tworzenie i eksploatacja sieci międzyorganizacyjnej w strategii przedsiębiorstwa sektora finansowego (etapy II i III).*	MNiSW	Dotacja na utrzymanie potencjału badawczego	2009-2011
4.	Sektorowe uwarunkowania strategii kooperacji – ujęcie ewolucyjne (etapy I-III).*	MNiSW	Dotacja na utrzymanie potencjału badawczego	2012-2014
5.	Antecedencje diad i sieci w turystyce. (kierownik prof. zw. dr hab. W. Czakon).	NCN	OPUS	2015-2017
6.	Mikrofundamenty decyzji o współdziałaniu. (etapy I-III).	MNiSW	Dotacja na utrzymanie potencjału badawczego	2015-2017
7.	Rozwój gospodarki współdzielenia a współpraca międzyorganizacyjna (etap I).	MNiSW	Dotacja na utrzymanie potencjału badawczego	2018
8.	Relacje społeczne jako stymulanta innowacyjności organizacyjnej - kontekst współpracy międzyorganizacyjnej w wybranych sektorach kreatywnych (kierownik dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek).	NCN	OPUS	2018-2021

9.	Strategiczna krótkowzroczność, a wyniki firmy (kierownik prof. zw. dr hab. W. Czakon).	NCN	OPUS	2018-2021
Projekty krajowe indywidualne				
10.	Cechy i funkcje organizacji kotwiczących.*	MNiSW	Rozwój Młodych Naukowców	2011
11.	Istota i przejawy bliskości międzyorganizacyjnej w organizacjach sieciowych.*	MNiSW	Rozwój Młodych Naukowców	2012
12.	Bliskość organizacyjna w sieciach innowacji.*	NCN	PRELUDIUM	2012-2015
13.	Relacje współtworzenia, a innowacyjność - perspektywa sektora gier video.	NCN	SONATA	2014-2018
14.	Identyfikacja modeli biznesu producentów gier komputerowych (etapy I i II).	MNiSW	Rozwój Młodych Naukowców	2016-2017
15.	Specyfika kultury organizacyjnej twórców gier komputerowych i wideo.	MNiSW	Rozwój Młodych Naukowców	2018

* Projekt uruchomiony przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora.

W wymiarze ogólnopolskim, jak do tej pory zrealizowałam 2 samodzielne, czteroletnie projekty naukowe finansowane w trybie konkursowym tj. projekt w ramach konkursu Preludium NCN dotyczący znaczenia bliskości organizacyjnej dla współdziałania międzyorganizacyjnego i skuteczności sieci innowacji w sektorze lotniczym oraz w ramach konkursu Sonata NCN dotyczący eksploatacji relacji współtworzenia innowacji dla podnoszenia innowacyjności organizacyjnej uczestników ekosystemu innowacji funkcjonującego wokół branży gier. Prócz projektów indywidualnych, współrealizowałam 1 zespołowy, trzyletni projekt w ramach konkursu Opus NCN dotyczący rozpoznania antecedenencji strukturalnych, strategicznych, behawioralnych i poznawczych współdziałania międzyorganizacyjnego w diadach i sieciach międzyorganizacyjnych branży turystycznej.

Obecnie jako członek zespołów badawczych współrealizuję 2 zespołowe, trzyletnie projekty badawcze finansowane przez NCN w ramach konkursów Opus. W obydwu przypadkach pełnię rolę jednego z czworga wykonawców projektu, a okresy realizacji projektów obejmują zakres lat 2018 - 2021. Warto podkreślić, iż projekty te wpisują się, ale także poszerzają dotychczasowe pola moich zainteresowań naukowo-badawczych. Pierwszy z projektów ukierunkowany jest bowiem na rozpoznanie roli relacji społecznych, niesformalizowanych i niehierarchicznych dla zdolności do innowacji podmiotów różnych branż sektora kreatywnego, natomiast drugi zorientowany jest na rozpoznanie racjonalnych oraz behawioralnych aspektów strategicznej krótkowzroczności (tj. strategicznej miopii) istotnych dla kształtowania długookresowej sprawności przedsiębiorstw.

Dodatkowo, w ramach środków z dotacji MNiSW miałam możliwość realizacji 5 rocznych, indywidualnych projektów dedykowanych rozwojowi Młodych Naukowców oraz 4 dwu- i trzyletnich projektów zespołowych związanych z podtrzymaniem potencjału badawczego macierzystej Jednostki Naukowej. Tematyka projektów indywidualnych obejmowała swoim zasięgiem koncepcje: bliskości międzyorganizacyjnej w sieciach strategicznych, kotwiczenia oraz firm kotwiczących, kultury organizacyjnej oraz modeli biznesu twórców gier. Natomiast w ramach prac zespołowych miałam możliwość realizacji badań nad podejściem sieciowym w podmiotach sektora finansowego, kooperacji w kontekście jej wyróżników i niwelowania napięć zarządczych, mikrofundamentów współdziałania międzyorganizacyjnego oraz znaczenia rozwoju gospodarki współdzielenia dla współpracy międzyorganizacyjnej.

W ramach doświadczeń projektowych współpracowałam z naukowcami reprezentującymi zagraniczne ośrodki naukowe w ramach realizacji dwóch projektów o zasięgu międzynarodowym, a finansowanych ze środków Komisji Europejskiej. Zarówno w projekcie FRIDA (finansowanie w ramach 7 Programu Ramowego) dedykowanego rozpoznaniu znaczenia firm kotwiczących dla rozwoju regionalnego, jak i projektu STARTIFY7 (finansowanie w ramach programu Horyzont 2020) ukierunkowanego na rozpoznanie i zapełnienie luk kompetencyjnych przyszłych przedsiębiorców branż sektora ICT miałam sposobność realizacji badań pośrednich i bezpośrednich o zasięgu europejskim. W obydwu projektach partycypowałam jako członek polskich zespołów wykonawczych.

Podsumowanie dotychczasowego dorobku projektowego ujęto w tabeli 6.4.

Tabela 6.4. Podsumowanie dotychczasowego dorobku projektowego

Typ projektu	Funkcja w projekcie	Źródło finansowania	Program / Konkurs	Tryb konkursowy	Liczba
Zespołowy	Członek polskiego zespołu wykonawczego	Komisja Europejska	7 Program Ramowy oraz Horyzont 2020	Tak	2
Zespołowy	Wykonawca	Narodowe Centrum Nauki	OPUS	Tak	3
Zespołowy	Wykonawca	Dotacja MNiSW	Utrzymanie potencjału naukowego	Nie	4
Indywidualny	Kierownik projektu	Narodowe Centrum Nauki	PRELUDIUM i SONATA	Tak	2
Indywidualny	Kierownik projektu	Dotacja MNiSW	Rozwój Młodych Naukowców	Nie	4
Udział w projektach zespołowych ogółem					9
Udział w projektach indywidualnych ogółem					6
Razem					15

6.3. Synteza dorobku recenzenckiego

Za wyraz uznania moich kompetencji można przyjąć mój dotychczasowy dorobek recenzencki – tabela 6.5. Dorobek ten budowany jest systematycznie od 2014 roku w odpowiedzi na zaproszenia do pełnienia roli recenzenta: artykułów naukowych przedkładanych do czasopism międzynarodowych (łącznie 19 recenzji) i ogólnopolskich (łącznie 34 recenzje); referatów zgłaszanych na międzynarodowe konferencje zagraniczne (łącznie 18 recenzji); rozdziałów zgłaszanych do monografii naukowych (łącznie 13 recenzji); czy wniosków o finansowanie projektów naukowych przez Narodowe Centrum Nauki (łącznie 75 recenzji i opinii eksperckich – dwukrotnie miałam przyjemność być członkiem Zespołu Ekspertów oceniających wnioski przedłożone do finansowania w ramach konkursów Preludium, Sonata oraz Miniatura)³⁶.

Tabela 6.5. Podsumowanie dotychczasowego dorobku recenzenckiego

Wykonane recenzje	163
▪ w tym artykuły zrecenzowane dla czasopism naukowych (w tym z listy JCR)	56 (14)
▪ w tym referaty zgłoszone na konferencje naukowe (w tym konferencje międzynarodowe)	32 (18)
▪ w tym recenzje wniosków dla NCN	4
▪ w tym opinie eksperckie dla NCN	71

Od 2014 roku, tj. od kiedy zaczęłam pełnić rolę recenzenta, dwukrotnie – w roku 2017 oraz 2018 – zostałam wyróżniona tytułem „Outstanding Reviewer” przyznany za działalność recenzencką przez kierownictwo Strategic Management Special Interest Group funkcjonującą w ramach European Academy of Management. Natomiast za recenzje przygotowane dla czasopisma Long Range Planning (IF: 3,221; 45 pkt MNiSW) w roku 2018 (4 recenzje) otrzymałam certyfikat poświadczający wkład w rozwój tego prestiżowego czasopisma.

6.4. Synteza pozostałego dorobku naukowego

Na mój dotychczasowy dorobek naukowy, prócz aktywności publikacyjnej, recenzenckiej oraz projektowej składają się również inne aktywności związane z szeroko pojętą popularyzacją nauki, uprawianą głównie poprzez aktywny udział w konferencjach i innych wydarzeniach naukowych – tabela 6.6.

³⁶ Szczegółowe informacje dot. dotychczasowej działalności recenzenckiej przedstawiono w Załączniku 7. Informacje działalności popularyzującej naukę.

Tabela 6.6. Inne aspekty dorobku naukowego związane z popularyzacją nauki

Specyfikacja działalności popularyzującej naukę	Liczba
Udział w konferencjach i wydarzeniach naukowych ogółem	92
Konferencje naukowe, w których uczestnictwo uwarunkowane jest przyjęciem referatu	65 (17)
▪ w tym konferencje międzynarodowe (przed uzyskaniem stopnia dr)	14 (2)
▪ w tym konferencje ogólnopolskie (przed uzyskaniem stopnia dr)	51 (15)
Wydarzenia nie wymagające zgłoszenia ani prezentacji referatu	27 (3)
▪ w tym wydarzenia międzynarodowe (przed uzyskaniem stopnia doktora)	11 (0)
▪ w tym wydarzenia ogólnopolskie (przed uzyskaniem stopnia doktora)	16 (3)
Prowadzenie sesji plenarnych podczas konferencji	5
Udział lub prowadzenie sesji panelowych	3

W ujęciu łącznym uczestniczyłam w 92 różnego typu przedsięwzięciach naukowych, w tym w 72 po uzyskaniu stopnia naukowego doktora oraz łącznie w 25 międzynarodowych wydarzeniach naukowych w których miałam sposobność prowadzenia lub moderowania sesji tematycznych.

Ważnym z punktu widzenia mojego dorobku naukowego, jak również z perspektywy osobistego rozwoju naukowo-badawczego aspektem jest także stały rozwój kompetencji oraz umiejętności praktycznie wykorzystywanych w pracy naukowej. Rozwój ten możliwy jest dzięki partycypacji w warsztatach i szkoleniach organizowanych przez międzynarodowe stowarzyszenia naukowe, instytucje i instytuty naukowo badawcze.

Dotychczas brałam udział w 10 (w tym 7 międzynarodowych) szkoleniach i warsztatach ukierunkowanych na rozwój kompetencji metodycznych głównie z obszaru zastosowania analizy sieci społecznych (ang. *Social Network Analysis*) oraz modelowania równań strukturalnych (ang. *Structural Equation Modeling*), ale także doskonalenia warsztatu pisarskiego (ang. *academic writting*) czy recenzyjnego – tabela 6.7. Dodatkowo, uczestniczyłam w 5 zagranicznych warsztatach o charakterze naukowym mającymi na celu wymianę wiedzy, dyskusję nowych pomysłów naukowo-badawczych (m.in. w takich obszarów jak kooperacja, problematyzacja i teoretyzowanie) oraz międzynarodowy networking³⁷.

Tabela 6.7. Wykaz zrealizowanych warsztatów, szkoleń oraz kursów naukowo-metodycznych oraz naukowo-koncepcyjnych

Tytuł	Organizatorzy	Termin	Miejsce
Warsztaty i szkolenia naukowo-metodyczne			
Analysis and Visualization of Social Networks. Applications of Social Network Analysis	Zurich University	10–11. 09.2010r	Zurych (Szwajcaria)
2nd EDEN Doctoral Seminar on Social Network Analysis (SNA): Theory and Methods.	Ecole de Management, LINC Lab, European Institute for Advanced Studies in Management	6–10. 06.2011r.	Fira (Grecja)
Stosowanie metod ilościowych i jakościowych w prowadzeniu badań naukowych	PWN, Polska Izba Firm Szkoleniowych	27.11.2013r.	Kraków
Istambul Quantitative Lecturers on Structural Equation Modelling (SEM).	School of Business Administration University of Istambul	25-30. 08.2014r.	Istambul (Turcja)
Modelowanie równań strukturalnych z AMOS-em.	Predictive Solutions i IBM SPSS przy współpracy ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie	10-12. 02.2015r.	Warszawa
Paper Development Workshop “Managing and Organizing in Contexts of Change”.	European Group for Organizational Studies (EGOS), Organization & Management Theory (OMT) Division of the Academy of Management, and Organization Studies	29- 30.10.2015r.	Warszawa

³⁷ Warto dodać, iż prócz wskazanych warsztatów brałam udział w 5 szkoleniach służących zdobywaniu nowych lub doskonaleniu już posiadanych kompetencji dydaktycznych (m.in. tutoring) i językowych. Ich szczegółowy opis przedstawiono w Załączniku 9. Informacje o osiągnięciach dydaktycznych i sprawowanej opiece naukowej oraz innej aktywności dydaktycznej.

„Qualitative Comparative Analysis: Expanding research horizons using QCA methodology”.	Global Innovation and Knowledge Academy oraz ISEG Lisbon School of Economics and Management (składowa Universidade de Lisboa).	27 czerwca 2017 r.	Lizbona (Portugalia)
Statistica – kurs podstawowy	UE Katowice w ramach projektu: Doskonalenie kompetencji dydaktyków UE Katowice i ASP	czerwiec–lipiec 2018r. (24h)	Katowice
Pre-Colloquium Post-Doctoral & Early Career Scholars Workshop on Academic Writing	European Group for Organizational Studies oraz Estonian Business School	2-3. 07.2018r.	Tallin (Estonia)
Art of Academic Reviewing	European Group for Organizational Studies, Tallin University oraz Estonian Business School	4.07.2018r.	Tallin (Estonia)
Warsztaty i szkolenia naukowo-koncepcyjne			
EURAM 2012 Doctoral Colloquium.	Rotterdam School of Management, Erasmus University and European Institute for Advanced Studies in Management.	5–6. 06.2012r.	Rotterdam (Holandia)
5 th Workshop on Coopetition Strategy	European Institute for Advanced Studies in Management, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	13-14. 09.2012r.	Katowice
6 th Workshop on Coopetition Strategy.	European Institute for Advanced Studies in Management oraz Umeå University	22-23. 05.2014r.	Umeå (Szwecja)
6 th EURAM Early Career Colloquium.	European Academy of Management oraz Uniwersytet Jagielloński	11-12. 02.2015r.	Kraków
Putting “Big Ideas” into Practice: Developing Soft Skills for Large Systems Change.	Wageningen University oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	24.08-04.09.2015r.	Wageningen (Holandia)

6.5. Synteza dorobku organizacyjnego i dydaktycznego

Ważnymi aspektami dla mojego dotychczasowego doświadczenia zawodowego są również podejmowane przeze mnie aktywności w ramach działalności organizacyjnej i dydaktycznej.

W ramach działalności organizacyjnej miałam możliwość organizacji oraz współorganizacji ponad 20-tu różnego typu wydarzeń naukowych i dydaktycznych, w tym także konferencji oraz warsztatów o zasięgu międzynarodowym³⁸ - tabela 6.8.

Tabela 6.8. Synteza dotychczasowego dorobku organizacyjnego

Udział w komitetach organizacyjnych konferencji naukowych	12
▪ w tym zagranicznych	7
▪ w tym ogólnopolskich	5
Udział w radach naukowych konferencji ogólnopolskich	3
Udział w komitetach redakcyjnych	1

Nie bez znaczenia dla mojego rozwoju zawodowego pozostaje także innego typu aktywność w środowisku naukowym, na którą składają się m.in. partycypacja w stowarzyszeniach naukowych i badawczych (w tym EURAM, ISPIM, EGOS, CENA)³⁹.

Natomiast, w odniesieniu do działalności dydaktycznej realizowałam zajęcia na studiach pierwszego oraz drugiego stopnia, jak i na studiach podyplomowych⁴⁰. Tematyka dotychczas realizowanych przeze mnie zajęć (łącznie ponad 20 przedmiotów), bez względu na tryb i stopień studiów lokuje się w obszarze zarządzania, w tym zwłaszcza zarządzania strategicznego. Za szczególnie ważne w obszarze prowadzonej dotychczas dydaktyki uznaję przygotowanie oraz realizację dwóch cykli

³⁸ Szczegółowe informacje dot. mojej dotychczasowej działalności organizacyjnej przedstawiłam w Załączniku 8. Informacje o aktywności w zakresie pracy organizacyjnej.

³⁹ Szczegółowe informacje ujęto w Załączniku 6. Informacje o współpracy z instytucjami, organizacjami oraz stowarzyszeniami naukowymi oraz Załączniku 7. Informacje działalności popularyzującej naukę.

⁴⁰ W ramach działalności dydaktycznej posiadam także doświadczenia w realizacji szkoleń i warsztatów zdobywane na podstawie umów cywilno-prawnych.

tutorskich podporządkowanych indywidualnym potrzebom Studentów (tzw. Tutee) oraz przeprowadzonych w języku angielskim w drodze indywidualnego i nieobligatoryjnego (tj. w ramach zajęć dodatkowych) wyboru Studentów. Dodatkowo, w ramach pracy dydaktycznej pełniłam także rolę promotora prac licencjackich (łącznie 26 wypromowanych licencjatów) oraz magisterskich (łącznie wypromowanych 2 magistrantów), jak również rolę recenzenta prac licencjackich (łącznie 8 recenzji) oraz magisterskich (łącznie 38 recenzji)⁴¹.

⁴¹ Szczegółowe informacje dot. mojej dotychczasowej działalności dydaktycznej przedstawiłam w Załącznik 9. Informacje o osiągnięciach dydaktycznych i sprawowanej opiece naukowej oraz innej aktywności dydaktycznej.