

*Adam Weinert*

Katedra Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Otwartość strategiczna przedsiębiorstw a systemy IT wspomagające zarządzanie

---

### Streszczenie

Artykuł jest poświęcony problematyce współczesnych wyzwań w obszarze zarządzania strategicznego, a w szczególności krytycznemu podejściu do osiągania przewagi konkurencyjnej na podstawie kluczowych zasobów. Wpisuje się w nią zagadnienie otwartości strategicznej przedsiębiorstw, które cieszy się coraz większym zainteresowaniem badaczy, zwłaszcza w literaturze zagranicznej. Związana z nim koncepcja *Open Strategy* (OS) (otwarta strategia) została opracowana z myślą o największych i nowoczesnych korporacjach, co pozwoliło uzyskać jej już spory rozgłos w praktyce gospodarczej. Realizacja założeń koncepcji OS wymusza wszechstronne wykorzystywanie systemów IT i zaimplementowanych w nich narzędzi informatycznych, budujących zaangażowanie społeczne, wzmacniając relacje nie tylko właścicieli i zarządzających, lecz także innych interesariuszy. Celem artykułu jest omówienie założeń koncepcji otwartej strategii, przegląd systemów IT mogących wspomagać jej realizację oraz wskazanie możliwości poszczególnych narzędzi do rozwoju otwartości strategicznej, również w polskich przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** otwartość strategiczna, otwarta strategia, systemy IT i narzędzia, wspomaganie strategii, strategizowanie

**Kody klasyfikacji JEL:** M15, L1, L2

---

## 1. Wprowadzenie

Problematyka otwartości strategicznej (ang. *strategic openness*) przyciąga w ostatnich latach uwagę naukowców z różnych obszarów zarządzania [Birkinshaw, 2017; Gegenhuber, Dobusch, 2017; Brenk i in., 2018]. Związana z nią koncepcja otwartej strategii (ang. *Open Strategy*) zakłada prowadzenie działań mających na celu wzmoczoną otwartość przedsiębiorstwa na siły i wpływy z zewnątrz. Podejście to polega na zaangażowaniu stosunkowo dużej grupy interesariuszy w proces formułowania strategii oraz na przejrzystym informowaniu o wyborach strategicznych, za pomocą różnych technologii [Luedicke i in., 2017; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2017; Morton, Amrollahi, 2018]. Badania dotyczące otwartości strategicznej są skoncentrowane na transparentności (ang. *transparency*), partycypacji (ang. *participations*), współkreowaniu wartości (ang. *co-creation values*), aktywnym inicjonowaniu zmian strategicznych (ang. *co-strategize*), demokratycznym podejmowaniu decyzji strategicznych (ang. *democratic strategic decision-making*), inkluzji (włączeniu) (ang. *inclusion*) oraz zwiększonej integracji (ang. *increased integration*) z zewnętrznymi podmiotami [Stieger i in., 2012; Baptista i in., 2017; Hautz, Seidl, Whittington, 2017; Malhotra, Majchrzak, Niemiec, 2017; Alexy i in., 2018].

Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) ułatwiają angażowanie interesariuszy w tworzenie strategicznych treści i wiedzy w przedsiębiorstwie [Chesbrough, Appleyard, 2007, s. 62]. Pomimo powszechnie uznanej roli ICT w dążeniu do otwartości strategicznej przedsiębiorstw, w literaturze przedmiotu poszczególne klasy systemów IT i zaimplementowane w nich narzędzia są zaskakująco rzadko szczegółowo omawiane [Amrollahi, Ghapanchi, Talaei-Khoei, 2014; Matzler i in., 2014; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2017]. Większość dotychczasowych badaczy skupia się na wymiarach otwartości strategicznej, zapewniając analizę zakresu formułowania i realizacji otwartej strategii w przedsiębiorstwie. W konsekwencji technologie ICT są często ujętym, ale nierozważanym czynnikiem w badaniach dotyczących otwartości strategicznej. Zespół naukowców – J. Morton, A.D. Wilson, R.D. Galliers, M. Marabelli [2017, s. 2–3] – wskazuje, że przyszłe badania powinny być ukierunkowane na wszechstronne wyjaśnienie, jakie są rodzaje systemów IT i sposoby ich wykorzystania w otwartej strategii. Artykuł należy traktować jako przyczynek do rozwinięcia zagadnienia otwartości strategicznej w przedsiębiorstwach.

Na podstawie rozważań teoretycznych zawartych w literaturze przedmiotu przypuszcza się, że koncepcja otwartej strategii wywiera coraz większy wpływ na rozwój współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest omówienie założeń koncepcji otwartej strategii, przegląd systemów IT wspomagających jej realizację oraz wskazanie możliwości poszczególnych narzędzi do rozwoju otwartości strategicznej, również w polskich przedsiębiorstwach.

## 2. Pojęcie otwartości strategicznej i otwartej strategii – przegląd literatury

Tytułem wprowadzenia początkowa część artykułu wyjaśnia pojęcie *strategic openness*. Uwzględniono przy tym niezbędną charakterystykę koncepcji *Open Strategy* [2007], spopularyzowaną przez amerykańskich naukowców H.W. Chesbrougha i M.M. Appleyard na podstawie wcześniej opracowanej koncepcji otwartej innowacji (ang. *open innovation*). Zgodnie z nią przedsiębiorstwa, aby czerpać korzyści z innowacji, nie powinny polegać wyłącznie na wynikach własnych prac badawczo-rozwojowych, ale korzystać również z zewnętrznych źródeł innowacji (poprzez nawiązanie współpracy z innymi podmiotami, tj. instytucjami badawczymi, dostawcami, partnerami, klientami, konkurentami oraz lokalną społecznością). Zaproponowane przez naukowców podejście do otwartości strategicznej pozwoliło opisać i wyjaśnić jednocześnie społeczności innowacyjne, ekosystemy i sieci oraz ich wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw [Appleyard, Chesbrough, 2017, s. 310]. Porównanie kryteriów koncepcji otwartej strategii z koncepcją otwartych innowacji zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Otwarte strategie vs otwarte innowacje

Otwarte strategie	Kryterium	Otwarte innowacje
Wspólne tworzenie pomysłów	Cel	Prace badawczo-rozwojowe
Zaangażowanie i własność		Normalizacja i rozwój ekosystemu
Zarządzanie wrażeniem		Zarządzanie wrażeniem
Idee	Treść	Wiedza technologiczna
Opinie		Informacje o produkcie
Interpretacje		
Współdziałanie (narzędzia oparte na współpracy)	Metody	Narzędzia oparte na rywalizacji i/lub współpracy

Źródło: opracowanie na podstawie [Dobusch, Seidl, Werle, 2015, s. 21].

Podłożem otwartości strategicznej przedsiębiorstwa są tzw. domeny otwartości. Zalicza się do nich:

- otwartą naukę (ang. *open science*) – dowolne pobieranie, przetwarzanie i kolportaż treści naukowych,
- otwarte standardy (ang. *open standards*) – dostęp do specyfikacji, który nie jest limitowany,
- otwarte platformy (ang. *open platforms*) – internetowe narzędzia służące do wspomagania zarządzania,
- otwarte oprogramowanie (ang. *open source software*) – wolne oprogramowanie,
- otwarte innowacje (ang. *open innovations*), do których koncepcja OS jest często porównywana.

Dotychczasowe zmagania teoretyków i badaczy obejmują również posługiwanie się pokrewnymi formami tego pojęcia takimi, jak m.in.: *co-creating strategy*, *democratic strategy*, *collaborative strategic planning*, *community-focused strategy* oraz *strategy as a practice of thousands* [Baptista i in., 2017; Birkinshaw, 2017; Gegenhuber, Dobusch, 2017; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2015; Dobusch, Kapeller, 2018].

Przegląd literatury pokazuje, że chociaż istnieje konsensus co do tego, że otwarta strategia jest nowatorskim zjawiskiem, nie ma zgody odnośnie do tego, czym dokładnie jest i w jaki sposób należy rozważać ją na poziomie teoretycznym i w dalszych badaniach [Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2017, s. 164]. Pojawia się pytanie, jakie ramy teoretyczne powinno się stosować w badaniach empirycznych. Z pewnością nie sposób przecenić znaczenia dorobku w zakresie zarządzania strategicznego i systemów informacyjnych [Morton, Amrollahi, 2018, s. 8], modeli ekonomicznych oraz teorii organizacji i zarządzania [Hautz, 2017, s. 1962], a także teorii przedsiębiorstw i przedsiębiorczości [West, Bogers, 2017, s. 46].

Za znaczące dla rozwoju koncepcji otwartej strategii uznaje się prace badawcze takich autorów, jak Y. Doz i M. Kosonen [2008]. Badacze, omawiając wrażliwość strategiczną, wynikającą z połączenia metazdolności, zwrócili uwagę na otwartą strategię, omawiając ją jako wymagający proces, w którym firmy aktywnie współdziałają i eksperymentują z wieloma różnymi interesariuszami. Kolejnym ważnym autorem jest R. Schmitt [2010], opisujący *open strategizing* („otwarte strategizowanie”) jako proces angażujący zewnętrznych interesariuszy w tworzenie strategii, kształtowanie i budowanie wiarygodności przedsiębiorstwa w przyszłości. Wnioski płynące z przedstawionego przez autora w artykule przypadku (Shell-led Camisea) wskazują, że otwarte zarządzanie z interesariuszami może przynieść korzyści z ograniczenia kontroli zasobów [Schmitt, 2010, s. 11].

Zaprezentowane podejścia zostały kompleksowo uchwycone przez zespół R. Whittingtona [Whittington, Cailluet, Yakis-Douglas, 2011], zwracającego uwagę na zwiększoną niestabilność funkcjonowania przedsiębiorstw wraz z przejściem na bardziej otwarte formy tworzenia strategii, większą przejrzystość, wymaganą wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz zwiększoną integrację różnych podmiotów na wielu płaszczyznach.

Naukowcy sformułowali dwa kluczowe wymiary koncepcji otwartej strategii – wymiar transparentności (odwołano się do wewnętrznej lub zewnętrznej widoczności informacji o strategii przedsiębiorstwa, uwzględniając wymianę pomysłów i wiedzy między interesariuszami) oraz wymiar inkluzji (odwołano się do konsultacji wewnętrznych lub zewnętrznych, uwzględniając zarówno zewnętrzne konsultacje dotyczące strategii, jak i bardziej wszechstronną współpracę strategiczną z wieloma interesariuszami). Jednocześnie autorzy wskazują, że otwarte innowacje są częścią otwartej strategii, a innowacyjność jest tylko jednym z wielu rodzajów procesu strategicznego, który w coraz większym stopniu podlega zjawisku otwartości. Badacze postrzegają koncepcję OS jako proces, w ramach którego korporacje w coraz większym stopniu wprowadzają innowacje poprzez łączenie pomysłów i wiedzy ze społecznościami podmiotów zewnętrznych, np. użytkowników, partnerów biznesowych i uniwersytetów [Whittington, Cailluet, Yakis-Douglas, 2011, s. 535–536].

Otwarta strategia stanowi kategorię strategii odmienną od postrzeganych w tradycyjny sposób [Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2017, s. 163]. Nowe spojrzenie na proces tworzenia i realizacji strategii odzwierciedla rosnącą liczbę nowoczesnych środowisk pracy, w których praktyka strategiczna zmienia się z bycia „wyłączne i tajne” na „integracyjne i przejrzyste” [Birkinshaw, 2017, s. 423]. Prowadzi to do dalszych konsekwencji, którymi są demokratyzacja strategii i wyborów strategicznych, poprzez ustanowienie zwinnych i elastycznych organizacji oraz prowadzenie dialogów podejmowanych w formie *open call* (otwartego zaproszenia do procesu podejmowania decyzji). Należy do tego rodzaju strategia crowdsourcingu, umożliwiająca użytkownikom Internetu partycypację w zadaniach, które kiedyś były zarezerwowane jedynie dla wąskiej grupy specjalistów. Początkowo wiązało się to zazwyczaj z włączeniem zewnętrznych interesariuszy firmy, takich jak klienci, do procesu tworzenia wartości [Stieger i in., 2012, s. 44]. Zewnętrzni interesariusze mogą przybrać formę tzw. tłumów, w których aktorzy organizacyjni są odizolowani i rozproszeni, lub społeczności, z którymi aktorzy są związani i identyfikują się jako członkowie tych społeczności [Dobusch, Kappeler, 2018, s. 561]. Z pewnością owa integracyjność (szerokie zaangażowanie zainteresowanych stron) i przejrzystość (szeroki dostęp do strategicznych treści i wiedzy) koliduje z ustalonymi konwencjami dotyczącymi tego, kto powinien być zaangażowany w formułowanie strategii oraz w jaki sposób i w jakim zakresie należy się nią dzielić z innymi podmiotami [Baptista i in., 2017, s. 323].

Interesującą pracę na podstawie systematycznego przeglądu literatury na temat otwartej strategii zaprezentowali A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder [2015]. Badacze przedstawili skonsolidowaną definicję otwartej strategii. Według nich jest to otwarty i przejrzysty proces oparty na technologiach informatycznych, dotyczący planowania, tworzenia i wdrażania strategii określającej, jak organizacja ma konkurować, jakie powinny być jej cele strategiczne i jaka polityka będzie potrzebna do realizacji tych celów [Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2015, s. 5]. Warto zauważyć, że ujęcie procesowe otwartej strategii oznacza formułowanie założeń strategicznych (ang. *open strategy formulation*, OSF) poprzez wspólne zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, aby wskazania dotyczące przyszłości wynikały z połączenia odmiennych perspektyw reprezentowanych przez różne grupy interesariuszy, w tym średniego szczebla kierownictwa lub wybranych grup pracowników z niższych poziomów organizacyjnych przedsiębiorstwa [Malhotra, Majchrzak, Niemiec, 2017, s. 397]. W tabeli 2 przedstawiono możliwe wymiary koncepcji otwartej strategii w przedsiębiorstwie.

W literaturze pojawiają się pytania, w jaki sposób otwarte strategie mogą prowadzić do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – po rezygnacji z kontroli własnych zasobów w wyniku zwiększonej przejrzystości i integracji. Stosunkowo „nowa” koncepcja zarządzania strategicznego może pomóc w wyjaśnieniu tego zjawiska, ale jest sprzeczna z tradycyjnymi poglądami, dotyczącymi osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na podstawie kontroli zasobów. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa dobrowolnie rezygnują z kontroli nad własnymi zasobami – pozornie podważają założenia koncepcji zasobowej (ang. *resource-based view*, RBV), która zakłada, że firmy powinny kontrolować cenne, rzadkie i niepowtarzalne zasoby (ang. *valuable, rare, inimitable*, VRI) [Alexy i in., 2018, s. 1704].

Tabela 2. Charakterystyka koncepcji otwartej strategii w przedsiębiorstwie

Wymiar koncepcji otwartej strategii	Kryterium	Opis spełnienia wyznaczonego kryterium
<i>Inclusiveness</i> (zaangażowanie uczestników)	Uczestnicy	Szeroki dobór, w tym zewnętrznych interesariuszy
	Tworzenie i implementacja strategii	Partycypacyjne i integracyjne Aktywne poprzez zaangażowanie zewnętrznych odbiorców w proces decyzyjny (poza granicami przedsiębiorstwa)
<i>Transparency</i> (stopień otwartości i przejrzystości)	Nakłady	Przejrzyste Działające jako dane wejściowe do procesu decyzji strategicznych (poprzez rejestrację obaw i problemów pracowników niższych szczebli)
	Proces strategii	Otwarty (przebiegający we współdziałaniu z innymi interesariuszami) Przejrzysty (szeroki dostęp do treści i wiedzy strategicznej)
	Wyniki	Przejrzyste (pośrednie i końcowe – swobodny dostęp do wyników projektów i projektów strategicznych)
<i>IT-Enabledness</i> (zdolność do działania)	Rola IT	Obligatoryjna (masowe uczestnictwo interesariuszy w procesach decyzyjnych na poziomie strategicznym nie jest możliwe bez stosowania technologii informatycznych)
	Narzędzia IT	Angażujące społeczność (np. media społecznościowe, platformy współtworzenia) – zastępujące tradycyjne formy komunikacji o obowiązującej strategii

Źródło: opracowanie na podstawie [Appleyard, Chesbrough, 2017; Baptista i in., 2017; Gegenhuber, Dobusch, 2017; Matzler i in., 2017; Luedicke i in., 2017; Mack, Szulanski, 2017; Malhotra, Majchrzak, Niemiec, 2017; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2015; 2017; Yakis-Douglas i in., 2017; Whittington, Caillaud, Yakis-Douglas, 2011].

Szerzej wyzwania związane z otwartością strategiczną przedsiębiorstwa przedstawiają w swoim artykule J. Hautz, D. Seidl i R. Whittington [2017]. Badacze zidentyfikowali pięć kluczowych dylematów dotyczących założeń otwartej strategii (tabela 3). Dylematy te podsumowują obecne wyzwania związane ze zwiększoną otwartością przedsiębiorstwa w procesie tworzenia i realizacji strategii oraz szerzej – procesu zarządzania strategicznego.

Tabela 3. Dylematy dotyczące koncepcji otwartej strategii

Zapewnienie dostępu do szerszych źródeł wiedzy i informacji	Dylemat przebiegu procesu strategii	Ograniczenie szybkości, elastyczności i kontroli nad procesem formułowania strategii
Tworzenie zaangażowania poprzez zapraszanie do udziału	Dylemat zaangażowania uczestników	Zmniejszenie zaangażowania z powodu niespełnionych oczekiwań
Reagowanie na oczekiwania dotyczące ujawniania informacji strategicznych	Dylemat ujawniania informacji	Oslabienie konkurencyjności, zaufania i zrozumienia
Przyznanie szerszej publiczności prawa głosu w rozwoju strategii	Dylemat upodmiotowienia	Obciążanie szerszej publiczności presją związaną z formułowaniem strategii
Realizacja korzyści płynących z otwartości w wybranych obszarach strategii	Dylemat eskalacji	Tworzenie eskalujących oczekiwań dotyczących zwiększania otwartości

Źródło: opracowanie na podstawie [Hautz, Seidl, Whittington, 2017, s. 302].

Za najważniejsze obszary, w których opisuje się i wyjaśnia otwartość przedsiębiorstwa, w tym otwartość strategiczną, oprócz zarządzania oraz przedsiębiorczości – w szczególności strategicznej, wskazuje się zarządzanie strategiczne, w ramach którego występuje do tej pory najwięcej publikacji naukowych [West, Bogers, 2017; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2015; Morton, Amrollahi, 2018]. Rosnące zainteresowanie zagadnieniem otwartości strategicznej potwierdzają rozważania podjęte w serii artykułów opublikowanych w specjalnym numerze – *Open Strategy: Transparency and Inclusion in Strategy Processes*, na łamach czasopisma „Long Range Planning” (2017) – jednego z najbardziej znanych periodyków naukowych z zakresu zarządzania strategicznego [Birkinshaw, 2017]. Analizując cytowania poszczególnych badaczy, można zauważyć, że większość artykułów naukowych znajduje się w materiałach konferencyjnych oraz obejmuje opisy i wyjaśnianie wybranych studiów przypadków. Wysoki poziom zainteresowania otwartą strategią jest widoczny w dedykowanych panelach, społeczności internetowej i warsztatach [Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2017, s. 163]. Do tej pory jednak w wyszukiwarce Google Scholar występuje relatywnie mało wskazań zawierających pojęcie *Open Strategy* – 3430 wyników oraz znacznie mniej termin *strategic openness* – 303 wyniki (stan na 28.01.2019)<sup>1</sup>. Z drugiej strony, coraz więcej międzynarodowych organizacji (np. DialogTage, Daimler, IBM, HypoVereinsbank, Premium Cola, Red Hat, Wikimedia Foundation, HealthCo, FoodCo, HSBC Bank) [Baptista i in., 2017; Mack, Szulanski, 2017; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2015; 2017] przyjmuje wytyczne zgodne z założeniami otwartej strategii, co pozwala przypuszczać, że koncepcja OS będzie wywierać wpływ na rozwój przedsiębiorstw w przyszłości [Alexy i in., 2018, s. 1715–1716].

Analizując literaturę dotyczącą otwartości strategicznej, można stwierdzić, że badania prowadzone są przez akademików skupionych wokół międzynarodowej społeczności należącej do sieci naukowców – *Open Strategy Network (OSN)*<sup>2</sup> oraz w ramach wcześniej zapoczątkowanego tzw. nurtu strategizowania (ang. *strategizing*)<sup>3</sup>, popularyzowanego przez badaczy należących do międzynarodowej społeczności – *Strategy as Practice International Network (SAP-IN)*. OSN zrzesza badaczy opisujących różne praktyki, które promują przejrzyste i sprzyjające włączeniu społecznemu praktyki planowania, tworzenia i realizacji strategii oraz dzielą się zainteresowaniem rozwojem otwartości strategicznej w różnych organizacjach. Postulatem podnoszonym przez badaczy OSN są praktyki promujące bardziej przejrzyste i kompleksowe sposoby tworzenia strategii. Przejrzystość odnosi się do otwartości w zakresie informacji i komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Włączanie dotyczy

<sup>1</sup> Do wyszukiwanych podobnych pojęć należą *open strategy formulation*, *open strategy crowd and community*, *open strategy crowdsourcing tools*, *open strategy social media*, *open innovation and strategy* oraz *open strategy creative commons*. Na uwagę zasługuje fakt, że polskojęzyczny odpowiednik dwóch głównych terminów pozwala wyszukać jedynie 13 wyników, w tym tylko 2 przedmiotowe.

<sup>2</sup> Więcej dostępne na stronie: [www.openstrategynetwork.com](http://www.openstrategynetwork.com)

<sup>3</sup> Pojęcie *strategizing* jest rozumiane przez badaczy jako proces, sposób myślenia i działania w perspektywie strategicznej. Nurt ten obejmuje związek między praktyką, praktykami i praktykującymi w zakresie szerokiego spektrum zagadnień związanych z podejmowaniem decyzji, formułowaniem i realizacją strategii – na poziomie mikro [Spee, Jarzabkowski, 2009, s. 225].

zaangażowania interesariuszy innych niż kierownictwa wyższego szczebla. Pewnym zwieńczeniem prac badawczych w ramach OSN będzie książka profesora R. Whittingtona, pt. *Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*<sup>4</sup>. Z kolei nurt strategizowania obejmuje rozwój teorii oraz metodyki badania problemów zarządzania strategicznego [Stańczyk-Hugiet, 2014, s. 86]. Podstawę stanowią założenia tzw. 3P (*practitioners-practices-praxis*), dotyczące: praktyków – ludzi, którzy zajmują się strategią, praktyki – społeczna, symboliczna i materialna, poprzez które realizowany jest proces strategiczny, a także tego, jak podejmowane są decyzje strategiczne (przebiegi działań, dzięki którym strategia jest realizowana) [Whittington, 2006; Spee, Jarzabkowski, 2009].

W literaturze krajowej koncepcja otwartej strategii uznawana jest za jedną z tzw. nowych koncepcji zarządzania strategicznego i nie została jeszcze szeroko omówiona (m.in. [Sus, 2017; Kozarkiewicz, 2018]). W przeciwieństwie do występujących pozycji zagranicznych odnoszących się *stricte* do narzędzi IT, analiza literatury wykazała brak analogicznej publikacji odnoszącej się do poszczególnych klas systemów IT wspomagających otwartość strategiczną przedsiębiorstwa.

### 3. Narzędzia IT stosowane w ramach koncepcji otwartej strategii

Koncepcja otwartej strategii bazuje na aktywnej wymianie wiedzy i informacji. Dochodzi do niej w trakcie współdziałania i realizacji związków przedsiębiorstwa z otoczeniem za pomocą technologii ICT, które określa się jako czynnik stanowiący istotną rolę dla otwartości strategicznej przedsiębiorstw [Whittington, Cailluet, Yakis-Douglas, 2011; Schlagwein i in., 2017]. Zawiłości tego, jak technologie te umożliwiają realizację otwartej strategii, pozostają jednak do tej pory niejasne i relatywnie słabo omówione [Morton i in., 2017, s. 2]. Z pewnością otwartość strategiczna jest koncepcją o wielu możliwościach, szczególnie w połączeniu z IT. Kluczowe aspekty „otwartości” – takie jak dostęp do zasobów i udział interesariuszy w procesach – mogą być zwiększane lub wprowadzane w życie na zupełnie nowe sposoby poprzez systemy i narzędzia IT [Schlagwein i in., 2017, s. 302–303]. Poszczególni badacze wskazują na wyraźny związek między otwartością strategiczną a wykorzystaniem systemów IT. Polega na rozwijaniu otwartości strategicznej poprzez integrację systemów IT z wymiarami transparentności i inkluzji, zapewniającą realizację otwartej strategii w przedsiębiorstwie [Amrollahi, Ghapanchi, Talaei-Khoei, 2014; Tavakoli, Schlagwein, Schoder, 2017; Morton i in., 2017; Morton, Amrollahi, 2018].

Interesujące zestawienie obszarów tematycznych łączących koncepcję otwartej strategii z technologiami przedstawili J. Morton wraz z zespołem [2017]. Wskazani autorzy zwracają uwagę na łączenie otwartej strategii z wykorzystaniem IT w ramach czterech obszarów. Należą do nich: *scope* – zakres otwartej strategii w odniesieniu do IT, *scale* – rola IT w odniesieniu

<sup>4</sup> Data publikacji to 21 marca 2019 r. (Oxford University Press, USA).



do udziału w otwartej strategii, *suitability* – typy IT, które mogą być wykorzystywane do realizacji otwartej strategii oraz *structure* – obszar łączący otwartą strategię i IT z pojęciami dotyczącymi treści strategicznych, szczególnie w odniesieniu do własności i kontroli w podejmowaniu decyzji strategicznych (tabela 4).

Tabela 4. Obszary tematyczne łączące koncepcję otwartej strategii z technologiami informatycznymi w przedsiębiorstwie

Obszary tematyczne	Kluczowe motywy przewodnie
Zakres – IT oraz wewnętrzne i zewnętrzne formy otwartości strategicznej	Zrozumienie związku między technologiami IT a różnymi formami wewnętrznej i zewnętrznej otwartości strategicznej. Istotne jest ustalenie, dlaczego i jak poszczególne otwarte praktyki oparte na IT mogą działać w odniesieniu do granic przedsiębiorstwa oraz czy obejmują tylko część przedsiębiorstwa, całe lub działają między wieloma podmiotami
Skala – IT i uczestnictwo (aktorzy organizacyjni)	Zbadanie skali uczestnictwa oraz tego, jak i dlaczego jest ono różne. Wiele osób z różnych funkcji organizacyjnych uczestniczy w praktyce otwartej strategii. Kluczowym tematem jest również rola IT w wyznaczaniu skali otwartej strategii
Przydatność – przyjęcie odpowiednich narzędzi informatycznych w celu zapewnienia otwartości strategicznej	Wyjaśnienie, dlaczego organizacje mogą przyjmować określone technologie, a więc i w tym przypadku najważniejsza jest właściwość różnych narzędzi IT, umożliwiających otwartość w strategii oraz zrozumienie, dlaczego pewne narzędzia są wykorzystywane w celu umożliwienia otwartości w różnych sytuacjach i kontekstach. Może to również obejmować sposób, w jaki IT jest połączone z bardziej tradycyjnymi, analogowymi formami strategicznymi, w przeciwieństwie do sugestii, że IT jest zawsze jedynym czynnikiem umożliwiającym otwartość strategiczną
Struktura – otwarta strategia, IT, treści strategiczne	Wyjaśnienie znaczenia struktury w odniesieniu do otwartej strategii i IT może pomóc w rozszerzeniu koncepcji otwartej strategii w zakresie generowania treści i wiedzy strategicznej poprzez IT. Dlatego tak ważne są tu pojęcia IT, otwartej strategii i treści strategii, w szczególności w kierunku rozpoznania, kto ma wpływ i kontrolę nad strategią, gdy treści strategiczne są otwarte i zmienne poprzez IT

Źródło: opracowanie na podstawie [Morton i in., 2017, s. 7–8].

Przykładowe zestawienie wybranych narzędzi IT wykorzystywanych w ramach koncepcji otwartej strategii w przedsiębiorstwie przedstawiono w tabeli 5. Do głównych narzędzi IT należą platformy internetowe. Dodatkowo otwarta strategia jest utożsamiana ze strategią crowdsourcingu i otwartego oprogramowania, a także z sieciami społecznościowymi oraz oprogramowaniem przeznaczonym do współpracy. Inni badacze identyfikują również różne rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywane w otwartej strategii przedsiębiorstwa. W szczególności narzędzia mediów społecznościowych jako platforma uczestnictwa mogą modyfikować widoczność strategii oraz kiedy i w jaki sposób jednostki mogą uczestniczyć w tworzeniu i kształtowaniu praktyk oraz treści o znaczeniu strategicznym w przedsiębiorstwie [Baptista i in., 2017].

Jeszcze w innych opracowaniach rozważania koncentrują się na bardziej konkretnych przykładach IT, wykorzystywanych w celu umożliwienia otwartości strategicznej poprzez platformy blogowe i mikroblogowe. Ankiety online oraz listy mailingowe są traktowane jako sposób na zbieranie pomysłów i opinii wśród uczestników procesu zarządzania strategicznego [Luedicke i in., 2017].

**Tabela 5. Przykładowe narzędzia IT wykorzystywane w ramach koncepcji otwartej strategii w przedsiębiorstwie**

Wybrane narzędzia IT	Zastosowanie narzędzi w ramach otwartej strategii
Platformy blogowe i mikroblogowe	Wykorzystywane przez kierownictwo do komunikacji z interesariuszami oraz do włączania ich w dyskusje strategiczne w przedsiębiorstwie
Platformy crowdsourcingowe	Narzędzia, które konkretnie identyfikują się z modelami crowdsourcingu lub open sourcingu / procesów / projektu. Platformy te pozwalają kierownictwu na przekazanie różnego rodzaju zadań i prac dużej grupie ludzi, którzy nie są związani w sposób formalny z przedsiębiorstwem
Listy e-mail / mailingowe	Używane przez kierownictwo jako sposób omawiania strategii z interesariuszami i zbierania pomysłów strategicznych
Programy do aktywnego słuchania pracowników	Wykorzystywane przez kierownictwo do elektronicznego rejestrowania myśli pracowników na tematy strategiczne
Platformy konkursowe / portale projektowania społecznościowego	Zaprojektowane w celu zachęcenia różnych interesariuszy do udziału w tworzeniu idei strategicznych
<i>Innovation jams / strategy jams</i>	Specyficzne wykorzystanie technologii, pozwalających na burze mózgów angażujące tysiące pracowników i klientów
Ankiety elektroniczne	Wykorzystywane przez kierownictwo jako środek zbierania strategicznych pomysłów i opinii zainteresowanych stron, w tym zewnętrznych interesariuszy
Oprogramowanie społecznościowe / platformy społecznościowe	Narzędzia identyfikowane jako platformy oprogramowania społecznościowego, media społecznościowe lub ogólnie platformy informatyczne
Platformy Wiki	Wykorzystywane specjalnie do generowania pomysłów strategicznych i publikowania wyników strategicznych (np. ostatecznych dokumentów strategicznych)

Źródło: opracowanie na podstawie [Baptista i in., 2017; Luedicke i in., 2017; Morton i in., 2017, s. 5–6; Yakis-Douglas i in., 2017, s. 411]

Platformy konkursowe są używane do strategicznego włączenia, współgrają z informatyką, badaną w dużej części literatury na temat innowacji i podkreślają potencjalną wagę motywowania w otwartych działaniach strategicznych. Mniej powszechnie wymieniane formy narzędzi informatycznych obejmują programy do aktywnego słuchania pracowników, wykorzystywane do przeprowadzania elektronicznych interaktywnych wywiadów z różnymi interesariuszami, jako sposób demonstracji otwartości poprzez słuchanie poglądów pracowników niższych szczebli na temat strategii przedsiębiorstwa.

Analiza literatury dotyczącej otwartości strategicznej wykazała szeroki zakres funkcji narzędzi IT, wykorzystywanych w organizacjach takich, jak platformy blogowe, możliwość komentowania, strumieniowanie aktywności użytkowników, serwisy społecznościowe, wewnętrzny twitter, videocasting, jamming, fora internetowe i czaty, systemy głosowania oraz platformy współpracy [Yakis-Douglas i in., 2017]. W badaniach wykazano, że narzędzia te są coraz częściej wykorzystywane do angażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podejmowanie decyzji strategicznych. Aktywne korzystanie z mediów społecznościowych ma na celu zwiększenie przejrzystości wizji wyższego kierownictwa oraz gromadzenie wsparcia i informacji zwrotnych od pracowników. W niektórych przypadkach

jest to wykorzystywane do definiowania nowych inicjatyw strategicznych i podejmowania decyzji dotyczących wsparcia. Daje także kierownictwu wyższego szczebla wiedzę o nastrojach pracowników. Działalność strategiczna powstawała z tzw. analogicznych procesów, opartych na tradycyjnych narzędziach, takich jak warsztaty, spotkania interesariuszy, imprezy firmowe i udostępnianie dokumentów. Spotkania strategiczne, które wcześniej były zamknięte, stają się dziś bardziej otwarte, pozwalając większej liczbie pracowników na angażowanie się i omawianie kwestii strategicznych.

#### **4. Rekomendacje w zakresie wyboru systemów IT wspomagających otwartość strategiczną przedsiębiorstw**

W tej części artykułu przyporządkowano klasy systemów IT wspomagających zarządzanie do narzędzi wykorzystywanych w ramach tworzenia i realizacji otwartej strategii.

Rozwiązania IT oferowane przez producentów wdrażających systemy nie wyróżniają systemów dedykowanych otwartości strategicznej. Wybrane z nich wspomagają jednak i należą do wymienianych przez badaczy w literaturze dotyczącej otwartej strategii. Punktem wyjścia do dokonania oceny przydatności poszczególnych klas systemów IT we wspomaganie otwartości strategicznej jest kategoryzowanie potencjalnych narzędzi IT według różnych kryteriów. Wykorzystano szczegółową typologię systemów IT, stworzoną wcześniej na podstawie podziałów dokonanych przez teoretyków, badaczy i doświadczonych konsultantów [Weinert, 2018]. Przydatność poszczególnych klas systemów IT przedstawiono w tabeli 6.

Przykładowe popularne narzędzia IT zaimplementowane w systemach podstawowych, a wskazywane na pomocne w formułowaniu i realizacji otwartej strategii, to między innymi platformy blogowe i mikroblogowe, listy e-mail / mailingowe, programy do aktywnego słuchania pracowników oraz ankiety elektroniczne. Do najpopularniejszych spośród systemów transakcyjnych i systemów informowania kierownictwa należy zaliczyć możliwość tworzenia i stosowania platform crowdsourcingowych, platform konkursowych i portali projektowania społecznościowego, a także zarządzania wynikami, powstałymi w formie dokumentów poprzez wykorzystanie narzędzi podstawowych. Do rekomendowanych narzędzi powiązanych z systemami doradczymi można zaliczyć oprogramowanie społecznościowe i platformy społecznościowe, a także narzędzia dotyczące innowacyjnego jammingu. W najbardziej dojrzałych systemach IT, za które uznaje się systemy klasy ERP z modułami odpowiadającymi systemom BI, CRM, DMS, BPM, SCM (i wielu innym), istnieją możliwości powiązania ze wszystkimi narzędziami zaliczanymi do budowania otwartości strategicznej przedsiębiorstwa.

Przedstawiony zestaw systemów IT wspomagających otwartość strategiczną przedsiębiorstw nie jest oczywiście katalogiem pełnym. Opisano jedynie systemy najpopularniejsze w literaturze, systemy informacyjne oraz informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych i zarządzania strategicznego z wykorzystaniem systemów IT. Można je traktować jako bazowe do indywidualnego rozbudowania na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa.

Tabela 6. Systemy IT i narzędzia wpisujące się w ramy koncepcji otwartej strategii

		Kryterium						
Generacja systemów IT	Standardowa klasa systemu IT	Poziom organizacyjny	Wspomaganie interesariuszy	Przydatność w tworzeniu strategicznych	Możliwe narzędzia IT (zaimplementowane w systemie)	Przykłady oprogramowania użytkowego (komercyjnego)		Przykłady oprogramowania użytkowego (ang. open source)
						Rodzina oprogramowania	Rodzina oprogramowania	
Systemy podstawowe (np. biurowe)	-	Każdy	Głównie wewnętrznych	Treści	Platformy blogowe i mikroblogowe Listy e-mail / mailingowe Programy do aktywnego słuchania pracowników Ankiety elektroniczne	MS Office, Office 365	-	Open Office, WPS Office, Google Drive/Google Docs, LibreOffice
Systemy transakcyjne / Systemy informowania kierownictwa	DMS	Średni szczebel kierownictwa	Głównie wewnętrznych	Wiedzy	Zarządzania wynikami powyższych narzędzi w formie dokumentów	SharePoint	Comarch DMS	Openkm Enterprise, LogicalDOC Open Source DMS
Systemy doradcze	BPM	Średni szczebel kierownictwa	Głównie wewnętrznych	Wiedzy	Platformy crowdsourcingowe Platformy konkursowe / portale projektowania społecznościowego	Microsoft BPM Suite	Comarch Retail	Bonitasoft, ProcessMaker, Modello
	CRM	Średni szczebel kierownictwa	Wewnętrznych i zewnętrznych	Wiedzy	Oprogramowanie społecznościowe / platformy społecznościowe	Microsoft Dynamics CRM	Optima CRM	Agile CRM, Bitrix24, CapsuleCRM, HubSpot CRM
	BI	Średni i wyższy szczebel kierownictwa	Wewnętrznych i zewnętrznych	Wiedzy	Oprogramowanie społecznościowe / platformy społecznościowe Jamming	Power BI, Cortana Intelligence Suite	BI Point	IBM's InnovationJam, SAP Jam,
Systemy kompleksowe (zintegrowane)	ERP z modułami odpowiedzialnymi systemom BI, CRM, DMS, BPM, SCM (i inne możliwe)	Średni i wyższy szczebel kierownictwa	Wewnętrznych i zewnętrznych	Treści i wiedzy	Wszystkie możliwości z wyżej wymienionych	Microsoft Dynamics NAV 2018	ERP Altum, ERP XL,	ADempire, Apache OFBiz, ERPNext, Opentaps, WebERP,

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Otwarta strategia to nowo powstające zjawisko, które wydaje się fundamentalnie zmieniać pracę strategów w przedsiębiorstwach. Faktem jest, że bardzo popularna, lecz relatywnie słabo jeszcze rozpoznana idea może zrewolucjonizować procesy wyborów strategicznych i szerzej – zarządzania strategicznego.

Do najważniejszych wniosków z przeprowadzonej analizy literatury należą:

- koncepcja *Open Strategy* cieszy się rosnącym zainteresowaniem,
- większość powstałych artykułów naukowych koncentruje się na teoretycznym podejściu oraz na studiach przypadku,
- brakuje badań dostarczających danych dotyczących zastosowania konkretnych narzędzi służących budowaniu otwartości strategicznej przedsiębiorstwa i ich efektów.

Bardziej otwarte, integracyjne sposoby tworzenia strategii oferują nowe korzyści, ale generują również zagrożenia. W dobie dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, a zwłaszcza ze względu na cyfrową transformację, która związana jest m.in. z coraz większą ilością informacji i wolumenem zbieranych danych, wysokim poziomem skomplikowania inicjatyw strategicznych, wybór odpowiedniego systemu IT będzie kluczowy dla rozwoju otwartości strategicznej przedsiębiorstw. Wynikiem artykułu jest przyporządkowanie poszczególnych klas systemów IT wspomagających zarządzanie do procesu tworzenia i realizacji otwartej strategii w przedsiębiorstwie.

Analiza powstającej literatury otwartej strategii pozwoliła stwierdzić, że systemy IT i narzędzia znajdujące zastosowanie w zakresie otwartości strategicznej przedsiębiorstwa dotyczą przede wszystkim:

- różnych narzędzi wspomagających komunikację między interesariuszami oraz przekazywanie treści i wiedzy strategicznej;
- narzędzi IT wykraczających poza klasyczną analizę strategiczną i metody planowania strategicznego;
- narzędzi wspomagających, oprócz formułowania i realizacji strategii, różne fazy procesu zarządzania strategicznego, w tym wybory strategiczne;
- dostępu do rozproszonych i kreatywnych pomysłów strategicznych;
- wspólnego, przejrzystego i świadomego podejmowania decyzji.

Literatura dotycząca otwartości strategicznej jest już bogata w teoretyczne i praktyczne wskazania. Podjęte w artykule problemy i zawarte w nim treści skłaniają do kontynuowania badań dotyczących otwartości strategicznej przedsiębiorstw. Brakuje badań empirycznych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, poświęconych poszczególnym systemom IT, wspomagającym zarządzanie oraz studiów przypadków polskich przedsiębiorstw, rozpoczynających realizację wytycznych w ramach koncepcji otwartej strategii.

## Bibliografia

1. Alexy O., West J., Klapper H., Reitzig M. [2018], *Surrendering Control to Gain Advantage: Reconciling Openness and the Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, 39(6), s. 1704–1727.
2. Amrollahi A., Ghapanchi A.H., Talaei-Khoei A. [2014], *Using Crowdsourcing Tools for Implementing Open Strategy: A Case Study in Education*, 20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS.
3. Appleyard M.M., Chesbrough H.W. [2017], *The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 310–321.
4. Baptista J., Wilson A.D., Galliers R.D., Bynghall S. [2017]. *Social Media and the Emergence of Reflexiveness as a New Capability for Open Strategy*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 322–336.
5. Birkinshaw J. [2017]. *Reflections on Open Strategy*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 423–426.
6. Brenk S., Burmeister C., Luetgens D., Piller F.T. [2018], *Value Creation Openness: A New Perspective on Business Model Design and Competitive Advantage*, Academy of Management Proceedings, vol. 2018, no. 1, s. 11534.
7. Chesbrough H.W., Appleyard M.M. [2007], *Open Innovation and Strategy*, „California Management Review”, 50(1), s. 57–77.
8. Dobusch L., Kapeller J. [2018]. *Open Strategy-Making with Crowds and Communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons*, „Long Range Planning”, 51(4), s. 561–579.
9. Dobusch L., Seidl D., Werle F. [2015], *Opening up the Strategy-Making Process: Comparing open strategy to open innovation*, University of Zurich, Institute of Business Administration, UZH Business Working Paper no. 359, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2686618](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2686618)
10. Doz Y., Kosonen M. [2008], *The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience*, „California Management Review”, 50(3), s. 95–118.
11. Gegenhuber T., Dobusch L. [2017], *Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures*, „Long Range Planning”, 50, s. 337–354.
12. Hautz J. [2017], *Opening up the Strategy Process – a Network Perspective*, „Management Decision”, 55(9), s. 1956–1983.
13. Hautz J., Seidl D., Whittington R. [2017]. *Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 298–309.
14. Kozarkiewicz A. [2018]. *Between it and Societal Shift: Preconditions of Open Strategizing*, „Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu”, 23(4), s. 3–8.
15. Luedicke M.K., Husemann K.C., Furnari S., Ladstaetter F. [2017], *Radically Open Strategizing: How the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the Extreme*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 371–384.
16. Mack D.Z., Szulanski G. [2017], *Opening up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 385–396.
17. Malhotra A., Majchrzak A., Niemiec R.M. [2017], *Using Public Crowds for Open Strategy Formulation: Mitigating the Risks of Knowledge Gaps*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 397–410.

18. Matzler K., Füller J., Hutter K., Hautz J., Stieger D. [2014], *Open Strategy: Towards a Research Agenda*, European Conference on Information Systems (ECIS).
19. Morton J., Amrollahi A. [2018], *Open Strategy Intermediaries? A Framework for Understanding the Role of Facilitators in Open Strategy-Making*, Proceedings of the Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS), Association for Information Systems.
20. Morton J., Wilson A.D., Galliers R.D., Marabelli M. [2017], *Open Strategy and IT: A Review and Research Agenda*, 3rd EGOS Colloquium, Copenhagen, Denmark, 6th-8th July.
21. Schlagwein D., Conboy K., Feller J., Leimeister J.M., Morgan L. [2017], "Openness" with and without Information Technology: A Framework and a Brief History, „Journal of Information Technology”, 32, s. 297–305.
22. Schmitt R. [2010], *Dealing with Wicked Issues: Open Strategizing and the Camisea Case*, „Journal Business Ethics”, 96, s. 11–19, doi: 10.1007/s10551-011-0938–2
23. Spee A.P., Jarzabkowski P. [2009], *Strategy Tools as Boundary Objects*, „Strategic Organization”, 7(2), s. 223–232, doi: 10.1177/1476127009102674
24. Stańczyk-Hugiet E. [2014], *Pole eksploracji Strategy as Practice International Network*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 27(2), s. 85–97.
25. Stieger D., Matzler K., Chatterjee S., Ladstaetter-Fussenegger F. [2012], *Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues*, „California Management Review” 54(4), s. 44–69.
26. Sus A. [2017]. *Mikro-i otwarta strategia-kontekst ekosystemu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2(176), s. 79–91.
27. Tavakoli A., Schlagwein D., Schoder D. [2015], *Open Strategy: Consolidated Definition and Processual Conceptualization*, Thirty-Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth.
28. Tavakoli A., Schlagwein D., Schoder D. [2017]. *Open Strategy: Literature Review, Re-Analysis of Cases and Conceptualisation as a Practice*, „Journal of Strategic Information Systems”, 26(3), s. 163–184.
29. Weinert A. [2018], *Zaawansowanie przedsiębiorstw w zakresie informacyjnego wspomagania wyborów strategicznych*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. E. Urbanowskiej-Sojkin, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
30. West J., Bogers M. [2017], *Open Innovation: Current Status and Research Opportunities*, „Innovation”, 19(1), s. 43–50.
31. Whittington R. [2006], *Completing the Practice Turn in Strategy Research*, „Organization Studies”, 27(5), s. 613–634.
32. Whittington R. [2014], *Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A Joint Agenda*, „Journal of Strategic Information Systems”, 23, s. 87–91.
33. Whittington R., Cailluet L., Yakis-Douglas B. [2011], *Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession*, „British Journal of Management”, 22(3), s. 531–544.
34. [www.openstrategynetwork.com](http://www.openstrategynetwork.com)
35. Yakis-Douglas B., Angwin D., Ahn K., Meadows M. [2017], *Opening M&A Strategy to Investors: Predictors and Outcomes of Transparency during Organisational Transition*, „Long Range Planning”, 50(3), s. 411–422.

---

## Strategic Openness of Enterprises and IT Management Support Systems

---

### Summary

The paper is devoted to contemporary challenges in the field of strategic management, in particular, to critical approach to the achieving of competitive advantage based on key resources. It embraces the issue of strategic openness of enterprises, which has been attracting increasingly more interest of researchers, in particular in foreign literature. The concept of the Open Strategy (OS) has been developed with the largest and modern corporations in mind, which is why it has already loudly resonated in business practice. The implementation of the assumptions of the OS concept forces out multilateral use of IT systems and tools implemented within them that build up social engagement by fostering the relationships of not only owners and managers but also other stakeholder relations. The goal of the paper is to discuss the assumptions of the Open Strategy concept, review IT systems that can provide support in its implementation, and identify how individual tools can help in developing strategic openness also in Polish enterprises.

**Keywords:** strategic openness, open strategy, IT systems and tools, strategy support, strategizing

---