

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Lidia Danik, Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY W INNOWACJACH

Streszczenie: Z powodu zmian w otoczeniu gospodarczym, które miały miejsce w ostatnich dekadach, coraz więcej przedsiębiorstw współpracuje z zewnętrznymi partnerami w celu wprowadzenia innowacji. Współpraca w innowacjach stała się tematem licznych opracowań naukowych, brak w nich jednak analizy relacji między współpracującymi podmiotami. Jak wykazało badanie przeprowadzone przez autorki, najważniejszym partnerem we współpracy w innowacjach dla polskich przedsiębiorstw są krajowi i zagraniczni dostawcy i odbiorcy. Zazwyczaj żaden z partnerów nie dominuje nad drugą stroną, sama współpraca zaś oceniana jest pozytywnie.

Słowa kluczowe: innowacje, współpraca, jakość.

1. Wstęp

Zdolność przedsiębiorstwa do innowacji jest jednym z kluczowych czynników jego sukcesu, bez innowacji przedsiębiorstwo nie może bowiem prosperować, rozwijać się i utrzymywać wysokiej rentowności. Bez innowacji przedsiębiorstwo ginie¹. O ile do końca lat siedemdziesiątych dominował model innowacji dokonywanych przez przedsiębiorstwa samodzielnie w ich własnych laboratoriach, o tyle w ostatnich dekadach coraz bardziej popularny jest model innowacji otwartych dokonywanych we współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Ze względu na zmiany w otoczeniu gospodarczym, takie jak duża dostępność wiedzy czy rozwój instytucji finansowych nowego typu (np. *venture capital*), dostarczających środków na realizację inwestycji, własny dział badań i rozwoju przestał być jednym z najistotniejszych aktywów przedsiębiorstwa. Założenie, że przedsiębiorstwo musi w pełni kontrolować proces innowacji może w znacznym stopniu ograniczyć możliwości innowacyjne przedsiębiorstwa. Oznacza to rezygnację z dokonywania innowacji

¹ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 21 i n.; P. Drucker, *The coming of the new organization*, "Harvard Business Review" 1988, vol. 66, no 1, s. 45-53; C.M. Christensen, *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge 1997.

przy wykorzystaniu szeroko dostępnych obecnie zewnętrznych źródeł². Należy przy tym podkreślić, że model innowacji dokonywanych samodzielnie wiąże się zazwyczaj z wyższymi kosztami niż w przypadku modelu innowacji otwartych, wymaga bowiem inwestycji związanych z utworzeniem własnego zaplecza badawczego. Kolejnymi wymienianymi w literaturze przedmiotu argumentami³ przemawiającymi za dokonywaniem innowacji we współpracy z innymi podmiotami są m.in.:

- skracanie się cyklu życia produktu, co zmusza przedsiębiorstwa do częstych i szybkich modyfikacji produktów,
- wysokie ryzyko projektów innowacyjnych,
- coraz bardziej interdyscyplinarny charakter innowacji powodujący, że coraz częściej przedsiębiorstwa nie są w stanie ich wprowadzić samodzielnie w oparciu o własne zasoby naukowo-badawcze.

Współpraca przedsiębiorstw, określana również jako „kooperacja” lub „współdziałanie”, w języku angielskim zaś jako *collaboration* lub *cooperation*⁴, może mieć różnorakie cele. Można je podzielić na:

- cele indywidualne stron współpracy, dla których przystępują one do współpracy,
- cele strategiczne poszczególnych stron współpracy, włącznie z ważnymi dla nich powiązaniem z innymi partnerami,
- cele wspólne stron współpracy wynikające ze wspólnoty interesów partnerów oraz wpływające na ich wkład w kooperację⁵.

Wymienione cele mogą być ze sobą sprzeczne, co rodzi potencjalne konflikty między partnerami.

2. Przegląd badań

Różne aspekty współpracy polskich przedsiębiorstw były w ostatnich latach przedmiotem licznych badań. Badania dotyczące współpracy między przedsiębiorstwami w procesie ich umiędzynarodowienia prowadziły w roku 2009 J. Mazur i M. Strzyżewska⁶. Kontekst współpracy jako uwarunkowania innowacyjności pojawia się m.in. w badaniach małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadzonych przez

² H.W. Chesbrough, *The era of open innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, vol. 44, no 3, s. 35 i n. oraz H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.

³ W. Pełka, *Nowe formy współpracy w zakresie działalności innowacyjnej firm*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Dulnic, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2009.

⁴ J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, nr 32, Warszawa 2011, s. 290-291.

⁵ E. Tuusjärvi, K. Möller, *Multiplicity of norms in inter-company cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, vol. 24, iss. 7, s. 519-528.

⁶ J. Mazur, op. cit, s. 290-314.

PARP⁷ oraz w pracy W. Popławskiego i innych⁸, traktującej współpracę jako warunek zwiększenia potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw. Motywy i bariery kooperacji przedsiębiorstw w przemyśle elektromaszynowym z uwzględnieniem współpracy w innowacjach były badane również przez T. Gołębiowskiego i M. Lewandowską⁹. Współpraca w innowacjach jest także przedmiotem zainteresowań GUS-u¹⁰.

W wyżej wymienionych badaniach nacisk położony jest głównie na motywy i formy współpracy, rodzaj i liczbę partnerów w innowacjach, skłonność do współpracy¹¹ oraz trwałość i intensywność współpracy (trudno jest jednak porównywać wyniki ww. badań ze względu na różne próby badawcze, różny czas prowadzenia badań czy też zróżnicowane definiowanie podstawowych pojęć). Jakość współpracy międzynarodowej była z kolei przedmiotem badań B. Stępień¹². W badaniach prowadzonych w ostatnich latach brak jest analizy jakości współpracy w innowacjach. Tymczasem umiejętność nawiązania dobrych relacji z partnerem wydaje się być kluczowa dla powodzenia projektu innowacyjnego¹³.

Badanie opisane poniżej ma na celu przybliżyć charakter relacji między współpracującymi przedsiębiorstwami, stając się punktem wyjścia dla dalszych pogłębionych badań dotyczących mechanizmów rządzących tymi relacjami.

3. Wyniki badań empirycznych

Przedmiotem badania była współpraca w innowacjach, w tym również ocena tej współpracy przez przedsiębiorstwa. Aby poznać charakter tej współpracy, zapytano respondentów o to, kim jest ich najważniejszy partner w innowacjach, jaką rolę od-

⁷ A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

⁸ W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008.

⁹ M. Lewandowska, *Współpraca przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych. Przykład przedsiębiorstw polskiego przemysłu elektromaszynowego*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2009, s. 419-429.

¹⁰ GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2011.

¹¹ Według GUS-u skłonność polskich przedsiębiorstw do współpracy przy wprowadzaniu innowacji jest ograniczona. Współpracę taką prowadziło jedynie 33,8% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 32,8% przedsiębiorstw usługowych. Większą skłonność do współpracy zaobserwowano wśród przedsiębiorstw z sektora publicznego niż z sektora prywatnego, częściej współpracowały przedsiębiorstwa duże niż małe i średnie. Por. *ibidem*, s. 85.

¹² B. Stępień, *Międzynarodowa kooperacja przemysłowa w ocenie polskich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2009, s. 467-479.

¹³ Por. L. Danik, J. Żukowska, *Rola zaufania w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, nr 32, Warszawa 2011, s. 50-70.

grywają oni w tej relacji oraz poproszono o ocenę najważniejszych aspektów współpracy, takich jak: korzyści i zadowolenie ze współpracy, przymus współpracy, wzajemne zaufanie, lojalność, rekomendowanie partnera innym podmiotom, uczciwość, życzliwość, kompetencje, niezawodność, reputacja partnera, łatwość komunikacji, nadarżające się konflikty oraz trwałość współpracy.

Badanie zostało przeprowadzone w roku 2010 metodą CATI na próbie 209 przedsiębiorstw. Wszyscy respondenci w ciągu ostatnich trzech lat realizowali innowacje procesowe, produktowe, marketingowe lub organizacyjne. Próba badawcza składała się ze 108 średnich przedsiębiorstw (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i 101 przedsiębiorstw dużych (zatrudniających powyżej 249 pracowników). 54 badane przedsiębiorstwa działały w branży spożywczej, 52 – w branży chemiczno-farmaceutycznej, 51 – w przemyśle motoryzacyjnym, 52 – w przemyśle elektronicznym. 148 z badanych firm miało kapitał polski, 29 – mieszany, a 32 – zagraniczny. Wszystkie badane firmy były zaangażowane we współpracę związaną z innowacjami.

W pytaniach dotyczących oceny współpracy z najważniejszym partnerem zastosowano skalę Likerta od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się ze stwierdzeniem”, a 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”.

W poniższym opracowaniu zastosowano metody statystyki opisowej, co umożliwiło podsumowanie wyników badania i wyciągnięcie pewnych podstawowych wniosków na temat współpracy przedsiębiorstw.

3.1. Rodzaj partnera

Transfer wiedzy z sektora naukowego do biznesu odbywa się w Polsce rzadko, a znaczenie tej współpracy nie jest oceniane jako duże, co wykazały nie tylko nasze badania¹⁴.

Najważniejszymi partnerami, z którymi badane przez nas przedsiębiorstwa współpracowały w zakresie innowacji, byli najczęściej: klienci krajowi (26% wskazań), klienci zagraniczni (21%), krajowi dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (20%) oraz zagraniczni dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (12%). Najrzadziej jako najważniejszego partnera wymieniano agencje reklamowe (1 przypadek) oraz jednostki samorządowe i rządowe (2 przypadki) – por. tab. 1.

Rodzaj partnera – według wielkości przedsiębiorstw

W przypadku przedsiębiorstw **średnich** klienci krajowi bywali najważniejszym partnerem częściej niż klienci zagraniczni (odpowiednio: 30% i 18%). W przypadku przedsiębiorstw **dużych** sytuacja była odwrotna: klienci zagraniczni byli najważniejszym partnerem częściej niż klienci krajowi (odpowiednio: 25% i 23%). Podobny związek zaobserwować można również w przypadku współpracy z dostawcami: najważniejszym partnerem w innowacjach **przedsiębiorstw średnich** częściej by-

¹⁴ Por. raport GUS, op. cit., s. 88, A. Żolnierski, op. cit., s. 32-39.

wali dostawcy krajowi niż zagraniczni (odpowiednio: 24% i 8%), w **przedsiębiorstwach dużych** zaś najważniejszym partnerem częściej bywali dostawcy zagraniczni niż krajowi (odpowiednio 17% i 15%).

Tabela 1. Rodzaj partnera (% N)

Rodzaj partnera	Liczba wskazań	% N
Klienci krajowi	55	26
Klienci zagraniczni	44	21
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania krajowi	41	20
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania zagraniczni	26	12
Inne przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy kapitałowej	13	6
Jednostki samorządowe i rządowe, np. PARP	2	1
Jednostki badawczo-rozwojowe	10	5
Szkoły wyższe/placówki naukowe PAN	9	4
Firmy konsultingowe/indywidualni doradcy	4	2
Nie wiem/trudno powiedzieć	3	1
Nie widzę takiego	1	0
Agencje reklamowe	1	0
Razem	209	100

N=209

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj partnera – według branż

Dla przedsiębiorstw z branży **spożywczej, chemicznej i farmaceutycznej oraz elektronicznej** najważniejszym partnerem w innowacjach był najczęściej klient krajowy (odpowiednio 35%, 33% i 23% wskazań), podczas gdy dla reprezentantów **branży motoryzacyjnej** był nim najczęściej klient zagraniczny (27%). Przedsiębiorstwa z **branży spożywczej i motoryzacyjnej** relatywnie często współpracowały też blisko z krajowymi dostawcami (odpowiednio: 30% i 20%), a w przypadku **branży chemicznej i farmaceutycznej** oraz **elektronicznej** na drugim miejscu znaleźli się klienci zagraniczni (odpowiednio: 17% i 21%).

Rodzaj partnera – według struktury kapitału

Przedsiębiorstwa z **kapitałem wyłącznie polskim** najczęściej deklarowały, że ich najważniejszym partnerem w innowacjach jest klient krajowy (32% wskazań), podczas gdy przedsiębiorstwa z **kapitałem mieszanym i zagranicznym** częściej deklarowały, iż jest nim klient zagraniczny (odpowiednio: 41% i 38%). Dla 25% przedsiębiorstw z **kapitałem wyłącznie polskim** najważniejszym partnerem był krajowy dostawca. Dla przedsiębiorstw z **kapitałem mieszanym lub wyłącznie zagranicz-**

nym krajowi dostawcy nie odgrywają takiej dużej roli (odpowiednio: 10% i 3% wskazań), ważniejsi za to są dostawcy zagraniczni (odpowiednio: 14% i 25%).

Rodzaj partnera – według udziału eksportu w sprzedaży ogółem

W przypadku przedsiębiorstw o **udziale sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży wynoszącym poniżej 30%** najważniejszymi partnerami bywali najczęściej klienci krajowi (30% wskazań), podczas gdy dla pozostałych przedsiębiorstw najczęściej byli nimi klienci zagraniczni (31% wskazań w przypadku przedsiębiorstw o **udziale sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży wynoszącym 30-50%** oraz 37% w przypadku przedsiębiorstw o **udziale sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży wynoszącym powyżej 50%**).

Rodzaj partnera – według udziału nowych produktów w sprzedaży ogółem

Dla przedsiębiorstw o **udziale nowych produktów w sprzedaży wynoszącym poniżej 30%** najważniejszym partnerem we współpracy w innowacjach najczęściej byli dostawcy krajowi (23% wskazań) i klienci krajowi (22%), nieco rzadziej współpracowali oni z klientami i dostawcami zagranicznymi (odpowiednio: 15% i 14%). Przedsiębiorstwa o **udziale nowych produktów w sprzedaży wynoszącym 30%-50%** jako najważniejszych partnerów wymieniali klientów krajowych (33% wskazań) i zagranicznych (25%), podobnie jak przedsiębiorstwa o **udziale nowych produktów w sprzedaży powyżej 50%**, przy czym w drugiej grupie przedsiębiorstw częściej najważniejszym partnerem we współpracy w innowacjach są klienci zagraniczni (37%) niż krajowi (33%).

3.2. Rola przedsiębiorstwa we współpracy z najważniejszym partnerem

Większość badanych przedsiębiorstw odgrywała równorzędną rolę w relacjach z najważniejszym partnerem (68% wskazań). 19% z nich określiło swoją rolę jako dominującą, 12% zaś – jako podległą (por. tab. 2). Proporcje te różnią się nieco w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa **duże** częściej niż **średnie** odgrywają rolę dominującą (odpowiednio 23% i 16%), co wydaje się być zrozumiałe ze względu na ich silniejszą pozycję negocjacyjną. Odsetek przedsiębiorstw odgrywających rolę równorzędną nie zmienia się znacznie w zależności od branży i wynosi od 61% w przypadku **branży motoryzacyjnej** do 74% w przypadku **branży spożywczej**. Pozycję dominującą najczęściej osiągnęli badani przedstawiciele **branży motoryzacyjnej** (22% wskazań), najrzadziej – badane przedsiębiorstwa z **branży elektronicznej** (15%). Największy odsetek przedsiębiorstw podległych partnerowi, podobnie jak w przypadku pozycji nadrzędnej, występuje w **branży motoryzacyjnej** (18%), podczas gdy najrzadziej pozycję podległą deklarowali respondenci z branży spożywczej (6%).

Przedsiębiorstwa z **kapitałem wyłącznie polskim** określały swoją pozycję w relacjach z najważniejszym partnerem jako równorzędną z częstotliwością zbliżoną (70%) do **przedsiębiorstw o kapitale mieszanym lub zagranicznym** (odpowiednio 62% i 69%). Swoją pozycję jako podległą najczęściej określały przedsiębior-

Tabela 2. Rola badanej firmy w relacji z partnerem (% N)

Rola firmy w relacji z partnerem	Liczba wskazań	% N
Dominująca	40	19
Równorzędna	143	68
Podległa	26	12
Razem	209	100

N=209

Źródło: opracowanie własne.

stwa z kapitałem zagranicznym (19%), najrzadziej zaś przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim (11%). Wypowiedzi na temat roli badanej firmy w relacji z partnerem w niewielkim tylko stopniu różniły się ze względu na udział sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży. Rola, jaką badane firmy odgrywały w relacjach z najważniejszym partnerem, nieco bardziej się różniła w zależności od udziału nowych produktów w sprzedaży. Przedsiębiorstwa, których **udział nowych produktów w sprzedaży wynosił poniżej 30%**, częściej niż inne przedsiębiorstwa odgrywały rolę równorzędną (72% wskazań) lub dominującą (20%). Najrzadziej (57% wskazań) rolę równorzędną odgrywały firmy, w których **udział nowych produktów w sprzedaży wynosił powyżej 50%**. One też najczęściej odgrywały rolę podległą (27% wskazań).

3.3. Ocena współpracy z najważniejszymi partnerami – cała próba

Respondenci poproszeni o ocenę współpracy z najważniejszym partnerem częściej oceniali ją pozytywnie niż negatywnie. 92% respondentów deklaroowało lojalność względem swojego partnera. Nieco rzadziej zgadzali się oni ze stwierdzeniem, że partner jest lojalny względem nich (78% wskazań). 86% respondentów twierdziło, że ich partner ma dobrą reputację, 83% – że jest on kompetentny. Często deklarowano także, że współpraca z partnerem jest trwała (81%) oraz że partner jest uczciwy (79%). Badane przedsiębiorstwa relatywnie rzadko czuły się zmuszone do współpracy z danym partnerem (19%). Respondenci częściej deklarowali, iż ufają swojemu partnerowi (63%), niż że partner ufa im (58%). Podobnie wygląda sytuacja z rekomendowaniem partnera – respondenci częściej twierdzili, iż to oni rekomendują partnera innym firmom (64%), niż że partner rekomenduje ich innym firmom (52%). Odsetek respondentów deklarujących, iż w procesie innowacji zdarzają się konflikty z partnerem (35%), był zbliżony do odsetka osób deklarujących, iż takie konflikty się nie zdarzają (34%) – por. tab. 3.

Ocena współpracy z najważniejszymi partnerami – według wielkości przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa **średniej wielkości** nieco rzadziej niż przedsiębiorstwa duże pozytywnie oceniały współpracę z partnerem. Większość z nich deklarowała, iż partner

jest wobec nich lojalny (91% wskazań). Często wysoko oceniali oni reputację partnera (85%) oraz deklarowali trwałość współpracy (81%). W przypadku średnich przedsiębiorstw pozytywnie oceniano także uczciwość partnera (80%), jego kompetencje (79%) i lojalność (78%). Przedsiębiorstwa **duże** również oceniały swoich partnerów jako lojalnych (93%). Wielu respondentów z tej grupy zgodziło się także z twierdzeniem, że ich partner ma dobrą reputację i jest kompetentny (87%). W przypadku 81% badanych dużych przedsiębiorstw współpraca z partnerem postrzegana była jako trwała i oceniana była pozytywnie.

Tabela 3. Ocena współpracy z najważniejszym partnerem (% N)

Ocena współpracy z najważniejszym partnerem	Liczba wskazań			% N		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Ze współpracy z partnerem osiągam duże korzyści	7	55	147	3	26	70
Jestem zmuszony do współpracy z tym partnerem	127	42	40	61	20	19
Jestem zadowolony/a ze współpracy z partnerem	3	49	157	1	23	75
Ufam mojemu partnerowi	17	60	132	8	29	63
Mój partner ufa mi	9	78	122	4	37	58
Partner jest uczciwy	4	40	165	2	19	79
Partner jest mi życzliwy	6	48	155	3	23	74
Partner jest kompetentny	3	33	173	1	16	83
Partner nigdy mnie nie zawiódł	18	64	127	9	31	61
Komunikacja z partnerem przebiega bez przeszkód	11	42	156	5	20	75
W procesie innowacji zdarzają się konflikty z partnerem	71	64	74	34	31	35
Konflikty są szybko rozwiązywane	13	43	153	6	21	73
Partner ma dobrą reputację	3	26	180	1	12	86
Współpraca z partnerem jest trwała	7	32	170	3	15	81
Jestem lojalny względem mojego partnera	2	15	192	1	7	92
Partner jest lojalny względem mnie	2	45	162	1	22	78
Rekomenduję partnera innym firmom	29	47	133	14	22	64
Partner rekomenduje mnie innym firmom	28	73	108	13	35	52

Skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się ze stwierdzeniem”, a 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena współpracy z najważniejszymi partnerami – według branż

Niezależnie od branży, do grupy twierdzeń, z którymi najczęściej zgadzali się respondenci, należą stwierdzenia „jestem lojalny względem mojego partnera” oraz „partner ma dobrą reputację”. Przedstawiciele **branży spożywczej** twierdzili ponadto relatywnie często, że ich partner jest kompetentny (87% wskazań), a współpraca

z nim jest trwała (81%). Respondenci z **branży chemicznej i farmaceutycznej** również często podkreślali kompetencje partnera i trwałość współpracy (po 90% wskazań), nieco częściej deklarowali jednak, że ich partner jest uczciwy (92%). Z kolei **reprezentanci branży motoryzacyjnej** relatywnie często określali współpracę z partnerem jako trwałą (76%), a komunikację – jako przebiegającą bez przeszkód (75%). W przypadku branży elektronicznej można mówić z kolei o dużym zadowoleniu ze współpracy z partnerami i o przekonaniu o kompetencjach partnera (po 83%), a także o wierze w lojalność i uczciwość partnera (po 79%).

Ocena współpracy z najważniejszymi partnerami – według struktury kapitału

Oceny współpracy z partnerem, co do których zgadzał się najwyższy odsetek respondentów, nie różniły się znacznie ze względu na **strukturę kapitału**. W przypadku wszystkich firm, niezależnie od struktury kapitału, ocenami, z którymi najczęściej zgadzali się respondenci z danej grupy przedsiębiorstw, były: „jestem lojalny względem mojego partnera”, „partner ma dobrą reputację”, „partner jest kompetentny”, „partner jest uczciwy”, oraz „współpraca z partnerem jest trwała”. Jedyne wyjątek stanowiły przedsiębiorstwa z **kapitałem mieszanym**, które częściej deklarowały, iż są zadowolone ze współpracy z partnerem (69% wskazań), niż że partner jest uczciwy (62%).

Ocena współpracy z najważniejszymi partnerami – według udziału eksportu w sprzedaży ogółem

Ocena współpracy z najważniejszym partnerem nie różniła się znacznie w zależności **od udziału sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży**. Grupa stwierdzeń, z którymi zgodził się najwyższy odsetek respondentów, pozostała taka sama jak wymieniona powyżej. Jedyne odstępstwo stanowiły w tym przypadku przedsiębiorstwa, w których **udział sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży wynosił 30-50%**. W ich przypadku rzadziej deklarowano, że współpraca jest trwała (74% wskazań), niż określano partnera jako lojalnego i życzliwego oraz twierdzono, że komunikacja z partnerem przebiega bez przeszkód, a sama współpraca przynosi zadowolenie (po 79%).

Ocena współpracy z najważniejszymi partnerami – według udziału nowych produktów w sprzedaży ogółem

Niezależnie od tego, jaki był udział nowych produktów w sprzedaży, wszystkie przedsiębiorstwa najczęściej zgadzały się z twierdzeniami, iż są one lojalne względem partnera, a partner ma dobrą reputację. W przypadku przedsiębiorstw, w których **udział nowych produktów w sprzedaży wynosił poniżej 30%**, relatywnie często określano partnera jako kompetentnego (86% wskazań) i uczciwego (84%). Respondenci z przedsiębiorstw, w których **udział nowych produktów w sprzedaży wynosił 30-50%**, częściej niż w innych przedsiębiorstwach deklarowali, iż osiągają duże korzyści ze współpracy z partnerem (80% wskazań), przedsiębiorstwa zaś, w których **udział nowych produktów w sprzedaży wynosił powyżej 50%**, częściej niż inne określały współpracę jako trwałą (83%).

4. Podsumowanie

Najważniejszymi partnerami badanych przedsiębiorstw we współpracy w innowacjach byli krajowi i zagraniczni dostawcy i odbiorcy. Większość badanych przedsiębiorstw określała swoją pozycję we współpracy jako równorzędną względem partnera. Współpraca w innowacjach oceniana była zazwyczaj pozytywnie, a wzajemne relacje charakteryzowały się wysokim stopniem zaufania, lojalnością i trwałością, co może świadczyć albo o wysokich kompetencjach badanych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania relacjami, albo o bardzo starannym doborze partnera. Oznacza to, iż jakość współpracy w innowacjach jest wysoka. Przedsiębiorstwa kooperujące ze sobą zwykle odnoszą większy sukces we wprowadzaniu innowacji. Ponadto sama kooperacja pozytywnie wpływa na ich konkurencyjność.

Literatura

- Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Chesbrough H.W. *The era of open innovation*, "MIT Sloan Management Review" 2003, vol. 44, no 3.
- Christensen C.M., *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge 1997.
- Danik L., Żukowska J., *Rola zaufania w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, nr 32 Warszawa 2011.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P., *The coming of the new organization*, "Harvard Business Review" 1988, vol. 66, no 1.
- GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2011.
- Lewandowska M., *Współpraca przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych. Przykład przedsiębiorstw polskiego przemysłu elektromaszynowego*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2009.
- Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2011, nr 32.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 58, July 1994.
- Pełka W., *Nowe formy współpracy w zakresie działalności innowacyjnej firm*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2009.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Tuusjärvi E., Möller K., *Multiplicity of norms in inter-company cooperation*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2009, vol. 24, iss. 7.
- Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

QUALITY OF COOPERATION FOR INNOVATION

Summary: More and more companies are cooperating with external partners for innovations because of the changes in the business environment in last decades. The cooperation for innovation became a subject of numerous scientific studies, but we can still observe lack of the analysis of relations between the cooperating partners. According to our research, for Polish companies, the most important partners in innovation are domestic and foreign suppliers and clients. Generally, none of the partners is dominating the other party, and the cooperation itself is perceived positively.

Keywords: innovation, cooperation, quality.