

Opublikowano w: Zarządzanie strategiczne w praktyce, Kaleta A., Moszkowicz K.
(red.), wydawnictwo: UE Wrocław 2012

Dr Lidia Danik, Dr Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

Jakość współpracy w innowacjach

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, zaś sama współpraca oceniana jest pozytywnie.

Słowa kluczowe: innowacje, współpraca, jakość

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 ginie.¹ O ile do końca lat 70-tych 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 przy wykorzystaniu szeroko dostępnych

¹ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.21 i następne, 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.

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”, zaś w języku angielskim – jako *collaboration* lub *cooperation*⁴ może mieć różnorodne cele. Można je podzielić na:

- cele indywidualne stron współpracy, dla których przystępują one do współpracy,
- cele strategiczne poszczególnych stron współpracy, włączając w to również ważne dla nich powiązania z innymi partnerami,
- cele wspólne stron współpracy wynikające ze wspólnoty interesów partnerów oraz wpływające na ich wkład w kooperację⁵.

Wymienione wyżej 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 prowadziła w roku 2009 J. Mazur i M. Strzyżewska⁶

² H.W. Chesbrough, *The era of open innovation*, “MIT Sloan Management Review”, 2003, Vol. 44, No. 3, s. 35-4 oraz Vol. 44, No. 3, s. 35-4 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. Duliniec, T. Gołębiowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

⁴ J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2011, nr 32, 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 Mazur J., *op. cit.*, s. 290-314

Kontekst współpracy jako uwarunkowania innowacyjności pojawia się m.in. w badaniach małych i średnich przedsiębiorstwach przeprowadzonych przez 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 badane były również przez T. Gołębiowskiego i M. Lewandowską⁹. Współpraca w innowacjach jest także przedmiotem zainteresowań GUS¹⁰.

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

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. Dulinić, T. Gołębiowski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 419-429.

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

¹¹ Według GUS 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. Dulinić, T. Gołębiowski, Szkoła Główna Handlowa, 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

respondentów o to, kim jest ich najważniejszy partner w innowacjach, jaką rolę odgrywają 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 z 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 zaś 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**.

Tabela 1. Rodzaj partnera (%N)

Rodzaj partnera	Liczba wskazań	%N
-----------------	----------------	----

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

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

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

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%), zaś 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 zagranicznym** 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 wymieniały klientów krajowych (33% wskazań) i zagranicznych (25%), podobnie jak dla 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 pełniła równorzędną rolę w relacjach z najważniejszym partnerem (68% wskazań). 19% z nich określiło swoją rolę jako dominującą, zaś 12% - jako podległą (por. tab. 2). Proporcje te różnią się nieco w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa **duże** częściej niż **średnie** pełnią rolę dominującą (odpowiednio 23 i 16%), co wydaje się być zrozumiałe ze względu na ich silniejszą pozycję negocjacyjną. Odsetek przedsiębiorstw pełniących 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), zaś 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%).

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

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 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (19%), zaś najrzadziej – 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 różniła się w zależności od udziału nowych produktów w sprzedaży. Przedsiębiorstwa, których *udział nowych produktów w sprzedaży wynosił poniżej 30%* częściej niż inne przedsiębiorstwa pełniły rolę równorzędną (72% wskazań) lub dominującą (20%). Najrzadziej (57% wskazań) rolę równorzędną pełniły firmy, w których *udział nowych produktów w sprzedaży wynosił powyżej 50%*. One też najczęściej pełniły 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 deklarowało 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, zaś 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.

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 mnie	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'

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.

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 twierdzeń, 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 inne przedsiębiorstwa deklarowali, iż osiągają duże korzyści ze współpracy z partnerem (80% wskazań), zaś przedsiębiorstwa w których **udział nowych produktów w sprzedaży wynosił powyżej 50%** częściej niż inne określały współpracę jako trwałą (83%).

Podsumowanie

Najważniejszymi partnerami badanych przedsiębiorstw we współpracy w innowacjach byli krajowi i zagraniczni dostawcy i odbiorcy. Większość badanych przedsiębiorstw określało 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 świadczyć może 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.

Quality of cooperation for innovation

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 a 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.

Bibliografia

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, s. 35-41.

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, s. 50-70

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, s. 45-53.

Główny Urząd Statystyczny, 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, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 419-429.

Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2011, nr 32, s. 290-314.

Morgan R. M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, July 1994, s. 20-38.

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, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 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 s. 519 – 528.

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