

Opublikowano w: Problemy regionalizmu i globalizacji pod red. J.Rymarczyka,
M.Dormiter, W.Michalczyka, wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
Wrocław 2012

dr Lidia Danik

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w
Warszawie

dr Joanna Żukowska

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w
Warszawie

Czynniki wpływające na sukces kooperacji polskich przedsiębiorstw w innowacjach (w przekroju branżowym)

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, kooperacja, branża, przedsiębiorstwo

Artykuł porusza kwestie czynników sukcesu kooperacji w innowacjach polskich przedsiębiorstw. W pierwszej części prezentowany jest przegląd literatury, z uwzględnieniem definiowania terminologii innowacji i kooperacji. Zwraca się także uwagę na występowanie zagadnienia w literaturze krajowej oraz zagranicznej. Druga część artykułu prezentuje wyniki badań czynników sukcesów kooperacji w innowacjach w przekroju branżowym.

Obserwując rynek można zauważyć, iż kooperacja stanowi jeden z podstawowych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw. Wzajemne partnerstwa zwykle przekładają się na efekt synergii, a co za tym idzie wzajemne korzyści podmiotów. Coraz częściej nawet bezpośredni konkurenci, zamiast walczyć ze sobą metodami czerwonego oceanu, skłaniają się w kierunku kooperacji. Na ów zjawisko nakłada się kolejne, jakim jest duże zainteresowanie innowacjami, inwestowanie w nie i zarządzanie innowacjami w organizacjach. Powyższe spostrzeżenia stały się impulsem do podjęcia szerszych badań nad kooperacją przedsiębiorstw w innowacjach. Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie części prowadzonych badań, dotyczącą czynników, które wpływają na sukces kooperacji w innowacjach w przekroju branżowym.

Pojęcie innowacji i innowacyjności

Rozważania należy rozpocząć jednak od prezentacji podwalin teoretycznych.

Prekursorem badań nad innowacjami i innowacyjnością był już w latach pięćdziesiątych J.A. Schumpeter. Traktował on innowacje jako kreowanie nowej funkcji produkcji, zaliczając do niej wprowadzanie nowych produktów, nowych metod produkcji, nowych form organizacji przedsiębiorstwa, jak również otwieranie nowych rynków zbytu i zdobywanie nowych źródeł surowców.¹ Współcześnie na szczególną uwagę zasługuje definicja J.R. Rothwella, który ujmując innowacje jako działanie techniczne i finansowe, dotyczące obszaru zarządzania, projektowania, produkcji, marketingu, działania, koncentrujące się na popularyzacji zmodernizowanego produktu lub procesu wytwarzania.²

P. Drucker akcentował znaczenie pojęcia głosząc „Przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie”.³ Zgodnie z jego poglądami innowacja stanowi konkretne narzędzie przedsiębiorczości, wiąże się bardziej z aspektem ekonomicznym i społecznym, aniżeli technicznym. Koncentruje się zasadniczo na systemie zarządzania, ochronie środowiska i systemie społecznym, obejmuje więc obszar organizacji, gospodarki i społeczeństwa⁴. Z tego też względu powinna być ujmowana jako zmiana wartości oraz satysfakcji, jaką przynosi ona konsumentowi⁵. P. Kotler natomiast ujmując innowacje jako produkt, usługę lub pomysł, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy⁶.

Innowacja może odnosić się tak do techniki, jak i organizacji, instytucji czy życia społecznego. Jest oceniana z punktu widzenia stopnia swej nowości. Uwzględnia się tu kombinację celu stanowiącego wynik powstałego konceptu, jak również różnorodne narzędzia, które pozwalają na osiągnięcie celu. Innowacja postrzegana przez pryzmat nowości ma zawsze wydźwięk pozytywny⁷.

Powołując się na koncepcję G. Hamela i C.K. Prahalada innowacyjność opiera się na konstruowaniu wybranych obszarów działań, akumulacji projektów, które pozwalają na

¹ Schumpeter J.A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York and London 1939, s.22 i następne.

² Rothwell J.R., *Public Innovation Policy: To Hale or not to Hale?* w: Langdon R., Rothwell R., *Design and Innovation, Policy and Management*, Frances Printer, London 1985, s.188 .

³ Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.21 i następne.

⁴ Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992

⁵ Drucker P.: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2000

⁶ Kotler P.: *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey 2000

⁷ Day G.S., „*Is it Real? Can we win? I sit Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*”, *Harvard Business Review*, 12.2007, s. 110-120

doskonalenie produkcji i sprzedaży, co zapewnia pozycję lidera rynkowego w dłuższym horyzoncie czasowym⁸.

Zgodnie z OECD i Eurostatem innowacja to wdrożenie nowego lub znacznie ulepszonego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych. W przedsiębiorstwie następuje przechwycenie ekonomicznych korzyści uzyskanych z wdrożenia nowości, dlatego też stanowi ono centrum procesu innowacji⁹. Polityka innowacyjna musi zatem wpłynąć na przedsiębiorstwo, kształtując jego zachowanie i środowisko w jakim działa. Istnieją różne drogi prowadzące do innowacji. Może mieć ona postać wynalazku lub nowego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej. Powszechnie stosowane są również pojęcia innowacji technologicznej, organizacyjnej, modelowej, prezentacyjnej.¹⁰

W Polsce dość intensywnie tematem innowacji, także z uwzględnieniem aspektu kooperacji zaczęto zajmować się po akcesji z Unią Europejską. Jednym z istotnych przedsięwzięć pokazujących rolę innowacji były rządowe raporty dotyczące innowacji i ich kierunków w Polsce. Jednym z wartych szczególnej uwagi jest raport Ministerstwa Gospodarki w lipca 2006 dotyczący „Kierunków zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013”¹¹.

Zgodnie z raportem Ministerstwa Gospodarki innowacja to z jednej strony udana produkcja, asymilacja i wykorzystanie nowości w dziedzinie ekonomicznej i społecznej, z drugiej - odnowienie i rozszerzenie wachlarza produktów i usług oraz związanych z nimi rynków, ustanowienie nowych metod produkcji, zaopatrywania i dystrybucji, wprowadzenie zmian w zarządzaniu, organizacji pracy i warunkach pracy oraz umiejętnościach pracowników¹².

Zależność kooperacji i innowacji

⁸ Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

⁹ OECD, Eurostat, *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, 2005

¹⁰ Ministerstwo Gospodarki: *Raport - Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006

¹¹ Ministerstwo Gospodarki: *Raport - Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006

¹² Ministerstwo Gospodarki: *Raport - Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006

Dokonana przez autorki analiza literatury krajowej i zagranicznej wskazuje na silną zależność kooperacji i innowacji. Należy zaznaczyć, iż uczeni sygnalizują kooperacje w wielu wymiarach, poczynając od partnera biznesowego rozumianego jako drugie przedsiębiorstwo występujące w charakterze dostawcy, poprzez klientów B2B oraz indywidualnych konsumentów, uczelnie, instytucje naukowe, podmioty z rozbudowanymi działami badań i rozwoju po jednostki państwowe i samorządowe.

Niezależnie od podmiotu kooperującego zaznacza się waga współpracy i jej budujący wpływ na innowacje. Analiza źródeł pokazuje, iż w większości przypadków to właśnie innowacje są efektem kooperacji. Rzadziej dominuje odwrotna zależność, w której to innowacje generują kooperację.

Przeważnie konieczność doskonalenia współpracy, wyłanianie się lub kreowanie nowych potrzeb, pomysły będące wynikiem burz mózgow kooperantów powodują, iż rodzą się innowacje.

Aleksandra Laskowska-Rutkowska naświetla korelację innowacji i kooperacji w łańcuchu dostaw będącym efektem kooperacji sieciowej.¹³ Jej zdaniem najważniejszym w łańcuchu dostaw jawą się aktualnie zadowolenie klientów, zarządzanie kosztami oraz prawidłowy czas dostawy. W związku z powyższym niezwykle ważnym okazuje się poszukiwanie innowacyjnych dróg prowadzących do realizacji celu - czyli reakcji w czasie rzeczywistym na zmienne oczekiwania rynku¹⁴.

Liderom wśród globalnych graczy udaje się to osiągnąć. Rozwiązania w sferze badań i rozwoju, produkcji oraz logistyki pomimo swojego zróżnicowania mają jedną cechę wspólną. Jest nią kooperacja wewnętrznych bądź zewnętrznych łańcuchów dostaw.

Cytując A. Laskowską-Rutkowską w oparciu o prowadzone przez nią badania kooperacja nie ogranicza się do kręgu dostawców. Przykładowo „Grupa BMW posiadająca centra innowacyjne w Europie (European Development Network), USA (California Innovation Triangle) oraz Japonii (BMW Group Technology Office Japan) kooperuje z uniwersytetami, instytucjami badawczymi oraz przedsiębiorstwami w celu wypracowania jak najlepszych rozwiązań. Biuro Technologiczne grupy BMW w Palo Alto, usytuowane w

¹³ Herman A.: *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegały-Korony i A. Hermana (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006

¹⁴ Laskowska-Rutkowska A.: *Czas, kooperacja, innowacja - presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej* w: zeszyty naukowe uniwersytetu szczecińskiego 123 nr 453 ekonomiczne problemy usług nr 8 2007

centrum Doliny Krzemowej stara się transponować w jak najkrótszym czasie najnowsze rozwiązania technologiczne na projekty samochodów. Kooperacja z sąsiadującymi uniwersytetami Stanford i Univeristy of Kalifornia oraz firmami produkującymi oprogramowanie komputerowe i elektronikę zapewnia dostęp do najświeższych pomysłów i rozwiązań. Sieć badawczo-rozwojową grupy BMW tworzy 8500 osób. Na przestrzeni minionej dekady Grupie udało się zredukować czas przedprodukcyjnych działań badawczo-rozwojowych z ok. 60 do zaledwie 30 miesięcy¹⁵.

Kolejnym przykładem stworzenia nowego modelu kooperacji wychodzącej daleko poza ramy przedsiębiorstwa, mającej na celu kreację nowego produktu może być Procter & Gamble. Około roku 2000 w firmie zdano sobie sprawę, że w warunkach hiperkonkurencji tradycyjny model B+R nie sprawdza się. Zastąpiono go nowym i nadało mu nazwę „Connect and Develop” (Łączenie i Rozwój). W modelu współistnieją dwie formy: sieci własne oraz sieci otwarte. Sieci otwarte bazują na sile networking, sieci własne utożsamiane są z wewnętrznymi¹⁶.

Firmy funkcjonują, więc aktualnie bazując na globalnych sieciach wewnętrznych, czyli własnych podmiotach oraz zewnętrznych opierających się na kooperacji wielu jednostek. Działają one pod wpływem silnej presji czasowej, stanowiącej efekt transformacji otoczenia i wymagań klientów. Czas jest więc siłą napędową kooperacji, ta natomiast stanowi katalizator innowacji¹⁷.

Także badania prowadzone przez J. Markiewicz podkreślają znaczenie innowacji i kooperacji. W uzyskaniu przewagi konkurencyjnej w obecnej chwili trafniejszą wydają się kooperencja aniżeli otwarta, destrukcyjna konkurencja¹⁸. Zwłaszcza przedsiębiorstwa należące do sektora MSP chętnie decydują się na synergiczną kooperację, dzięki której dokonują dyfuzji wiedzy, korzystają z przetestowanych przez inne podmioty rozwiązań

¹⁵ Materiały informacyjne Grupy BMW. Information from the BMW Group 2004. The BMW Group Research and Innovation Network. Bayerische Motoren Werke, Munchen

¹⁶ Ferdows K., Lewis M., Machuca J.: *Umiejętność szybkiego reagowania*, Harvard Business Review Polska, listopad 2005

¹⁷ Laskowska-Rutkowska A., *Czas, kooperacja, innowacja - presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej* w: zeszyty naukowe uniwersytetu szczecińskiego 123 nr 453 ekonomiczne problemy usług nr 8 2007

¹⁸ Markiewicz J.: *Wpływ Instytucji Wsparcia na Rozwój Kooperencji i Innowacyjności Przedsiębiorstw w Województwie Zachodniopomorskim* w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8 2007

oraz aktywnie wspólnie odkrywają i wdrażają innowacje¹⁹. Podkreślana jest tu po raz kolejny rola struktury sieciowej.

Steve Radley główny ekonomista EEF uważa, iż przyszłością rozwoju gospodarki, nowoczesności, postępu i kreowania innowacji jest właśnie kooperacja przedsiębiorstw między sobą oraz w wykorzystaniem potencjału jednostek naukowych²⁰. Podobnie M. Atkins, prezes Boston-based Invention Machine odnajduje sukces własnej organizacji w kooperacji w wyniku której wyłania się szereg innowacji. Podkreśla on nawet przechodzenie w kierunku kultury kooperacyjnej bazującej na innowacjach²¹. Na tym samym stanowisku stoi Malory Davies wraz z zespołem. W swoich artykułach podkreślają nieocenioną rolę kooperacji w kreowaniu różnych typów innowacji²².

R.Gilmore zwraca szczególną uwagę na wartość dodaną kooperacji w powstawaniu innowacji w obszarze przemysłu oraz badań. Podkreśla, iż są one wynikiem komplementarnych kompetencji członków współpracujących zespołów²³

Opierając się na opiniach naukowców oraz przekrojowej analizie literaturowej można stwierdzić zależność kooperacji i innowacji. Kooperacja między podmiotami stanowi zazwyczaj katalizator kreowania i wdrażania innowacji różnego typu.

Pojęcie innowacji i kooperacji zdecydowanie częściej występuje w literaturze zagranicznej, aniżeli krajowej. O ile samym pojęciem innowacji lub kooperacji zajmuje się wielu autorów, o tyle badania nad ich współwystępowaniem i wzajemną zależnością należą do rzadkości.

Wyniki badań empirycznych

W tym miejscu warto przejść do zaprezentowania wyników podejmowanych badań. Prowadzone były one w oparciu o kooperację przedsiębiorstw w ramach czterech typów innowacji – produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych.

Jednym z wybranych kryteriów analizy była specjalizacja branżowa w ramach wybranych działów PKD. Badanie miało charakter ilościowy.

¹⁹ Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T.: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 43.

²⁰ Innovation results from collaboration, 09.2008, <http://www.worksmanagement.co.uk/> 2010-08-16

²¹ Business & Industry News - Airport Business News • Feb 16, 2010, <http://airportbusiness.com/> 2010-08-20

²² Time to involve the customers? Supply Chain Standard 04.11.2008, <http://supplychainstandard.com> 2010-08-20

²³ Where to now for innovation, <http://www.anthillonline.co.in/> 2010-08-22

Próba badawcza objęła ogółem 209 podmiotów, w tym 108 przedsiębiorstw średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i 101 dużych (zatrudniających powyżej 249 pracowników). W całej badanej grupie zidentyfikowano 54 przedsiębiorstwa z branży spożywczej, 52 przedsiębiorstwa z branży chemiczno-farmaceutycznej, 51 - z przemysłu motoryzacyjnego oraz 52 - z przemysłu elektronicznego.

Branża spożywcza objęła przedsiębiorstwa klasyfikowane wg. PKD w sekcji C, dział 10 – produkcja artykułów spożywczych, dział 11 – produkcja napojów.

Branża chemiczno – farmaceutyczna to przedsiębiorstwa zgrupowane w sekcji C, działy 20 – produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych, 21 – produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i wyrobów farmaceutycznych.

Przemysł motoryzacyjny to przedsiębiorstwa z sekcji C, dział 29 - produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli.

Branża elektroniczna obejmuje przedsiębiorstwa sekcji C, dział 26 - produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych.

Badanie empiryczne przedsiębiorstw przeprowadzone zostało w maju 2010 r.²⁴.

W badaniu zastosowano skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza 'zdecydowanie nieważne', a 5 oznacza 'zdecydowanie ważne. Symbolem %n oznaczono odsetek respondentów, którzy wprowadzali innowacje danego typu w kooperacji.

W pierwszej kolejności wato zwrócić uwagę, na fakt, kto był głównym partnerem kooperacji przedsiębiorstw w poszczególnych branżach.. 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%).

Ponadto niezwykle ważnym czynnikiem może jawić się lojalność względem partnerów oraz pozytywne kształtowanie się współpracy. I tu 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

²⁴ Projekt badawczy zrealizował w r. 2010 roku zespół: Tomasz Gołębiowski, Lidia Danik, Małgorzata Lewandowska, Joanna Żukowska w ramach badań statutowych prowadzonych w Kolegium Gospodarki Światowej SGH. Wykonanie badania w terenie powierzono Centrum Badań Marketingowych Indicator, które realizowało je metodą CATI.

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%).

W kolejnym kroku dokonano analizy najczęściej deklarowanych czynników sukcesu w kooperacji w innowacjach czterech typów. Poniżej zaprezentowano cztery tabele, stanowiące wyniki badań nad czynnikami wpływającymi na sukces kooperacji polskich przedsiębiorstw w innowacjach z uwzględnieniem kryterium branżowego. Ów wyniki zostaną dokładniej zinterpretowane w dalszej części artykułu.

Tabela 1 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach procesowych w zależności od branży (%n)

	Branża																							
	Spożywcza						chemiczna \ farmaceutyczna						produkcja samochodów i części do samochodów						elektroniczna					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Dobór partnera (-ów) projektu	0	4	36	0	10	90	0	1	41	0	2	98	1	5	34	3	13	85	0	2	32	0	6	94
Jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów	0	3	37	0	8	93	0	2	40	0	5	95	1	6	33	3	15	83	0	3	31	0	9	91
Relacje osobiste (znajomość) partnerów	5	13	22	13	33	55	6	17	19	14	40	45	6	8	26	15	20	65	8	12	14	24	35	41
Wzajemne zaufanie partnerów	0	3	37	0	8	93	0	2	40	0	5	95	2	3	35	5	8	88	0	7	27	0	21	79
Wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje	0	7	33	0	18	83	0	2	40	0	5	95	1	5	34	3	13	85	2	4	28	6	12	82
Równość partnerów w ramach projektu pod względem siły przetargowej	4	13	23	10	33	58	5	10	27	12	24	64	5	17	18	13	43	45	9	9	16	26	26	47
Wzajemność/ ekwiwalentność korzyści	1	14	25	3	35	63	1	5	36	2	12	86	2	8	30	5	20	75	3	10	21	9	29	62
Doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych	0	10	30	0	25	75	0	4	38	0	10	90	3	3	34	8	8	85	2	7	25	6	21	74
Szczegółowe ustalenie zasad kooperacji	1	8	31	3	20	78	0	0	42	0	0	100	3	4	33	8	10	83	0	5	29	0	15	85
Jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów	0	3	37	0	8	93	0	0	42	0	0	100	3	4	33	8	10	83	0	4	30	0	12	88
Zaangażowanie zarządów kooperujących firm	0	8	32	0	20	80	1	10	31	2	24	74	4	3	33	10	8	83	3	10	21	9	29	62
Zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania kooperujących firm	3	5	32	8	13	80	2	7	33	5	17	79	4	8	28	10	20	70	2	8	24	6	24	71
Ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego (collaboration champion)	0	9	31	0	23	78	0	1	41	0	2	98	2	4	34	5	10	85	1	5	28	3	15	82

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach produktowych w zależności od branży (%n)

	Branża																							
	spożywcza						chemiczna \ farmaceutyczna						produkcja samochodów i części do samochodów						Elektroniczna					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Dobór partnera (-ów) projektu	0	3	32	0	9	91	1	0	30	3	0	97	1	3	23	4	11	85	1	1	25	4	4	93
Jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów	0	2	33	0	6	94	0	1	30	0	3	97	1	3	23	4	11	85	1	0	26	4	0	96
Relacje osobiste (znajomość) partnerów	5	9	21	14	26	60	2	13	16	6	42	52	6	5	16	22	19	59	4	9	14	15	33	52
Wzajemne zaufanie partnerów	1	2	32	3	6	91	0	2	29	0	6	94	3	3	21	11	11	78	0	5	22	0	19	81
Wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje	0	5	30	0	14	86	0	1	30	0	3	97	0	2	25	0	7	93	0	4	23	0	15	85
Równość partnerów w ramach projektu pod względem siły przetargowej	1	9	25	3	26	71	3	8	20	10	26	65	2	11	14	7	41	52	4	4	19	15	15	70
Wzajemność/ ekwiwalentność korzyści	1	10	24	3	29	69	0	3	28	0	10	90	3	5	19	11	19	70	0	4	23	0	15	85
Doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych	0	7	28	0	20	80	1	0	30	3	0	97	1	3	23	4	11	85	2	3	22	7	11	81
Szczegółowe ustalenie zasad kooperacji	1	7	27	3	20	77	0	0	31	0	0	100	2	1	24	7	4	89	0	4	23	0	15	85
Jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów	0	3	32	0	9	91	0	0	31	0	0	100	3	1	23	11	4	85	0	4	23	0	15	85
Zaangażowanie zarządów kooperujących firm	0	10	25	0	29	71	1	8	22	3	26	71	2	1	24	7	4	89	1	7	19	4	26	70
Zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania kooperujących firm	2	6	27	6	17	77	1	8	22	3	26	71	3	2	22	11	7	81	1	4	22	4	15	81
Ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego (collaboration champion)	0	7	28	0	20	80	0	2	29	0	6	94	2	1	24	7	4	89	1	4	22	4	15	81

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach marketingowych w zależności od branży (%n)

	Branża																							
	spożywcza						chemiczna \ farmaceutyczna						produkcja samochodów i części do samochodów						elektroniczna					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Dobór partnera (-ów) projektu	0	5	22	0	19	81	0	8	19	0	30	70	0	4	13	0	24	76	0	6	12	0	33	67
Jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów	0	4	23	0	15	85	0	7	20	0	26	74	0	3	14	0	18	82	0	6	12	0	33	67
Relacje osobiste (znajomość) partnerów	3	12	12	11	44	44	5	13	9	19	48	33	2	5	10	12	29	59	1	10	7	6	56	39
Wzajemne zaufanie partnerów	1	3	23	4	11	85	0	9	18	0	33	67	0	5	12	0	29	71	0	7	11	0	39	61
Wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje	0	4	23	0	15	85	0	7	20	0	26	74	0	6	11	0	35	65	1	6	11	6	33	61
Równość partnerów w ramach projektu pod względem siły przetargowej	2	9	16	7	33	59	2	10	15	7	37	56	0	12	5	0	71	29	3	6	9	17	33	50
Wzajemność/ ekwiwalentność korzyści	1	7	19	4	26	70	0	8	19	0	30	70	1	5	11	6	29	65	2	8	8	11	44	44
Doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych	0	8	19	0	30	70	0	8	19	0	30	70	0	6	11	0	35	65	1	7	10	6	39	56
Szczegółowe ustalenie zasad kooperacji	1	7	19	4	26	70	0	7	20	0	26	74	0	4	13	0	24	76	1	5	12	6	28	67
Jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów	0	5	22	0	19	81	0	8	19	0	30	70	0	4	13	0	24	76	0	6	12	0	33	67
Zaangażowanie zarządów kooperujących firm	0	9	18	0	33	67	0	12	15	0	44	56	1	5	11	6	29	65	2	7	9	11	39	50
Zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania kooperujących firm	1	7	19	4	26	70	1	13	13	4	48	48	1	6	10	6	35	59	1	6	11	6	33	61
Ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego (collaboration champion)	0	8	19	0	30	70	0	8	19	0	30	70	1	1	15	6	6	88	0	6	12	0	33	67

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4 Znaczenie czynników wpływających na sukces kooperacji w innowacjach organizacyjnych w zależności od branży (%n)

	Branża																							
	spożywcza						chemiczna \ farmaceutyczna						produkcja samochodów i części do samochodów						elektroniczna					
	Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n			Liczba wskazań			%n		
	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5	1+2	3	4+5
Dobór partnera (-ów) projektu	1	4	15	5	20	75	0	4	17	0	19	81	2	3	18	9	13	78	0	2	20	0	9	91
Jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów	0	3	17	0	15	85	0	2	19	0	10	90	2	3	18	9	13	78	0	1	21	0	5	95
Relacje osobiste (znajomość) partnerów	3	6	11	15	30	55	2	10	9	10	48	43	5	5	13	22	22	57	5	4	13	23	18	59
Wzajemne zaufanie partnerów	0	2	18	0	10	90	0	7	14	0	33	67	2	3	18	9	13	78	0	5	17	0	23	77
Wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje	1	3	16	5	15	80	1	3	17	5	14	81	2	4	17	9	17	74	3	4	15	14	18	68
Równość partnerów w ramach projektu pod względem siły przetargowej	0	5	15	0	25	75	3	6	12	14	29	57	3	9	11	13	39	48	4	2	16	18	9	73
Wzajemność/ ekwiwalentność korzyści	2	4	14	10	20	70	1	3	17	5	14	81	2	4	17	9	17	74	4	1	17	18	5	77
Doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych	0	8	12	0	40	60	0	4	17	0	19	81	2	5	16	9	22	70	2	2	18	9	9	82
Szczegółowe ustalenie zasad kooperacji	2	3	15	10	15	75	1	2	18	5	10	86	2	3	18	9	13	78	0	2	20	0	9	91
Jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów	1	4	15	5	20	75	2	2	17	10	10	81	2	2	19	9	9	83	0	2	20	0	9	91
Zaangażowanie zarządów kooperujących firm	0	7	13	0	35	65	3	5	13	14	24	62	2	2	19	9	9	83	1	3	18	5	14	82
Zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania kooperujących firm	1	7	12	5	35	60	2	5	14	10	24	67	2	5	16	9	22	70	2	4	16	9	18	73
Ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego (collaboration champion)	0	6	14	0	30	70	0	3	18	0	14	86	1	3	19	4	13	83	0	5	17	0	23	77

Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, iż niezależnie od rodzaju innowacji, przedsiębiorstwa z branży spożywczej najczęściej przypisywały duże znaczenie następującym czynnikom wpływającym na sukces kooperacji w innowacjach: jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów, wzajemne zaufanie partnerów, jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów, dobór partnera (-ów) projektu oraz wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje (tab. 1 - 4). W przypadku pozostałych branż odpowiedzi dotyczące poszczególnych rodzajów innowacji były bardziej zróżnicowane. Wszyscy respondenci z branży chemicznej i farmaceutycznej przypisali duże znaczenie dla sukcesu kooperacji w innowacjach procesowych i produktowych jasnemu rozdziałowi zakresów odpowiedzialności partnerów oraz szczegółowemu ustaleniu zasad kooperacji (po 100% wskazań). Większość przedstawicieli branży chemicznej i farmaceutycznej zgodziła się także, iż duże znaczenie dla sukcesu kooperacji w innowacjach procesowych ma ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego oraz dobór partnera (-ów) projektu (po 98% wskazań). Z kolei przedstawiciele branży motoryzacyjnej jako ważne czynniki wpływające na sukces w innowacjach tego rodzaju wymieniali głównie wzajemne zaufanie partnerów (88% wskazań) oraz dobór partnera (-ów) projektu, wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje, ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego i doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych (po 85%). Dla respondentów z branży elektronicznej ważny lub zdecydowanie ważny był przede wszystkim dobór partnera (-ów) projektu (94% wskazań), jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów (91%), jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów (88%) oraz szczegółowe ustalenie zasad kooperacji (85%) – tab. 1.

Przedstawiciele branży chemicznej i farmaceutycznej, poza jasnym rozdziałem zakresów odpowiedzialności partnerów i szczegółowym ustaleniem zasad kooperacji, bardzo często wymieniali również następujące czynniki wpływające na sukces kooperacji w innowacjach produktowych: jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów, dobór partnera (-ów) projektu, wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje oraz doświadczenia z realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych (po 97% wskazań). Reprezentanci branży motoryzacyjnej najczęściej zwracali zaś uwagę na wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje (93% wskazań) oraz na ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego, zaangażowanie zarządów kooperujących firm i szczegółowe ustalenie zasad kooperacji (po 89%), przy czym był to jedyny przypadek, w którym tak duże znaczenie przypisano zaangażowaniu zarządów kooperujących firm. W

branży elektronicznej najczęściej duże znaczenie przypisywano jasnym i realnym celom przyjętym przez wszystkich partnerów (96% wskazań) oraz doborowi partnera (-ów) projektu (93%). Nieco rzadziej wymieniano jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje, szczegółowe ustalenie zasad kooperacji oraz wzajemność/ ekwiwalentność korzyści (po 85%) – tab. 2

W przypadku innowacji marketingowych przedstawiciele branży chemicznej i farmaceutycznej nieco rzadziej niż w przypadku pozostałych typów innowacji przypisywali duże znaczenie czynnikom wpływającym na sukces kooperacji. Najczęściej zwracali oni uwagę na jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów, wzajemnie uzupełniające się zasoby (w tym ludzkie) i kompetencje oraz szczegółowe ustalenie zasad kooperacji (po 74% wskazań). Z kolei reprezentanci branży motoryzacyjnej najczęściej jako ważny lub zdecydowanie ważny czynnik wpływający na sukces w innowacjach marketingowych wymieniali ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego – 88% wskazań. Na dalszych miejscach znalazły się jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów (82%), jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów oraz dobór partnera (-ów) projektu (po 76%). Podobnie jak w branży chemicznej i farmaceutycznej tak również w branży elektronicznej znaczenie przypisywane czynnikom wpływającym na sukces w kooperacji w innowacjach marketingowych było mniejsze niż w przypadku innych rodzajów innowacji. Najczęściej wymieniano tu jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów, jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów, dobór partnera (-ów) projektu, szczegółowe ustalenie zasad kooperacji oraz ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego, przy czym czynniki te jako istotne określiło jedynie 67% respondentów – tab. 3.

Przedstawiciele branży chemicznej i farmaceutycznej największe znaczenie dla kooperacji w innowacjach organizacyjnych przypisywali jasnym, realnym celom przyjętym przez wszystkich partnerów (90% wskazań). Na kolejnych miejscach znalazło się szczegółowe ustalenie zasad kooperacji oraz ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego, na które wskazało po 86% respondentów. W przypadku branży motoryzacyjnej najczęściej wymieniano dobór partnera (-ów) projektu, zaangażowanie zarządów kooperujących firm oraz ustanowienie koordynatora projektu kooperacyjnego – po 83% wskazań. Z kolei w przypadku branży elektronicznej za czynniki w znacznym stopniu wpływające na sukces w kooperacji w innowacjach organizacyjnych najczęściej wymieniano jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów (95% wskazań). Na drugim miejscu znalazł się jasny rozdział zakresów odpowiedzialności partnerów, dobór partnera (-ów)

projektu oraz szczegółowe ustalenie zasad kooperacji (po 91%) – tab. 4.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa dążąc do odnoszenia wyników na rynku coraz częściej decydują się na kooperację. Równie często skłaniają się w kierunku innowacji. Przeprowadzone badania wskazały na występowanie szeregu czynników istotnych w osiągnięciu sukcesu przez współpracujące przedsiębiorstwa polskie w innowacjach. Najważniejsze z nich wymienianie przez przedsiębiorstwa spośród wskazanych branż to dobór partnera, jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów oraz wzajemnie uzupełniające się zasoby. Co ciekawe czynniki wskazywane za priorytetowe zwykle są takie same, niezależne od branży z której firmy się wywodzą. Może być to wskazówką, iż w kooperacji w innowacjach występuje ponad podziałowy zestaw wartości zapewniających sukces.

Bibliografia

1. Business & Industry News - Airport Business News • Feb 16, 2010, <http://airportbusiness.com/2010-08-20>
2. Day G.S., „*Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*”, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120
3. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992,
4. Drucker P.: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2000
5. Ferdows K., Lewis M., Machuca J.: *Umiejętność szybkiego reagowania*, Harvard Business Review Polska, listopad 2005
6. Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999
7. Herman A.: *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegały-Korony i A. Hermana (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006
8. Innovation results from collaboration, 09.2008, <http://www.worksmanagement.co.uk/2010-08-16>
9. Kotler P.: *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey 2000

10. Laskowska-Rutkowska A., *Czas, kooperacja, innowacja - presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej* w: zeszyty naukowe uniwersytetu szczecińskiego 123 nr 453 ekonomiczne problemy usług nr 8 2007
11. Markiewicz J.: *Wpływ Instytucji Wsparcia na Rozwój Kooperencji i Innowacyjności Przedsiębiorstw w Województwie Zachodniopomorskim* w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8 2007
12. Materiały informacyjne Grupy BMW. Information from the BMW Group 2004. The BMW Group Research and Innovation Network. Bayerische Motoren Werke, Munchen
13. Ministerstwo Gospodarki: *Raport - Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006
14. OECD, Eurostat, *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, 2005
15. Rothwell J.R., *Public Innovation Policy: To Hale or not to Hale?* w: Langdon R., Rothwell R., *Design and Innovation, Policy and Management*, Frances Printer, London 1985,
16. Schumpeter J.A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York and London 1939,
17. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T.: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Felberg SJA, Warszawa 2001,
18. Time to involve the customers? Supply Chain Standard 04.11.2008, <http://supplychainstandard.com> 2010-08-20
19. Where to now for innovation, [http:// www.anthillonline.coin/](http://www.anthillonline.coin/) 2010-08-22

Success factors of polish enterprises in cooperation in innovations

The paper is focused on success factors in cooperation in innovations. First part of the paper is concerned on literature review and innovation and cooperation definitions review. The attention is paid on occurring this subject in polish and foreign literature. The second part deals with empirical researches of success factors in cooperation in innovations. There are shown the branch criteria's.