

**Tomasz Gołębiowski, Małgorzata S. Lewandowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## **KOOPERACJA W PROCESACH INNOWACYJNYCH POLSKICH EKSPORTERÓW**

---

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu przedstawiono różnice w zakresie przedmiotowym i podmiotowym kooperacji w innowacjach zależnie od stopnia zaangażowania eksportowego badanych 209 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Eksporterzy o 30-50-procentowym udziale eksportu w sprzedaży są bardziej aktywni w nawiązywaniu współpracy niż „słabsi” i „silniejsi” eksporterzy. Wzrost zaangażowania eksportowego podmiotów w badanej próbie nie przekłada się na intensyfikację kooperacji w innowacjach z partnerami zagranicznymi (dostawcami, klientami i konkurentami), mierzonej rozszerzeniem zakresu przedmiotowego i grona partnerów.

**Słowa kluczowe:** kooperacja w innowacjach, otwarta innowacja, innowacja wartości, kooperencja.

### **1. Wprowadzenie – zagadnienia teoretyczne**

Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest współcześnie jednym z głównych motywów kooperacji z otoczeniem. Może ono nastąpić w efekcie transferu wiedzy między partnerami, dostępu do rzadkich i komplementarnych zasobów, synergii osiągananej w wyniku wspólnego wykorzystywania zasobów, obniżenia bariery kosztowej danego podmiotu. Współpraca może sprzyjać poprawie sprawności operacyjnej partnerów dzięki koordynacji działań w łańcuchu dostaw oraz integracji działań (na danym etapie tworzenia wartości) – uzyskiwanym dzięki temu korzyściom skali, skróceniu czasu realizacji przedsięwzięć, zwiększeniu elastyczności kooperujących sieci. Motywem współpracy jest także chęć zwiększenia stopnia kontroli nad działaniami partnerów przez pogłębianie współzależności lub dominacji nad partnerem. Efektem kooperacji może być poprawa konkurencyjności całego łańcucha dostaw. W aspekcie strategicznym współpraca z konkurentami ułatwia kształtowanie struktury branży (m.in. przez tworzenie standardów technicznych i barier wejścia) i optymalizację stopnia dywersyfikacji oraz integracji pionowej przedsiębiorstw i przyspiesza ich internacjonalizację. Zapewnienie konkurencyjności wymaga coraz częściej dostępu do zasobów zagranicznych partnerów oraz

współpracy umożliwiającej redukcję ryzyka wynikającego z odmienności warunków działania na poszczególnych rynkach<sup>1</sup>.

Motywy te występują także w kontekście współpracy w sferze innowacji. Do najważniejszych można zaliczyć:

- wzmocnienie innowacyjnego potencjału zasobowego przedsiębiorstwa (i kooperującego układu) w wyniku dostępu do zasobów partnera, uczenia się, wspólnego tworzenia wiedzy i jej transferu;
- stworzenie niezbędnej masy krytycznej w działaniu dzięki łączeniu zasobów, co umożliwia pokonanie barier kosztowych i kompetencyjnych w projektach innowacyjnych i ułatwia realizację bardziej złożonych lub radykalnych innowacji;
- obniżenie kosztów danego przedsiębiorstwa w wyniku podziału kosztów projektu innowacyjnego między partnerów lub w wyniku specjalizacji firm (korzyści skali);
- skrócenie czasu realizacji innowacji dzięki podziałowi pracy i równoległemu prowadzeniu poszczególnych etapów tego procesu;
- poprawę konkurencyjności innowacyjnej nie tylko poszczególnych podmiotów w łańcuchu dostaw, ale także – całego łańcucha dostaw;
- tworzenie nowych standardów technicznych i barier dostępu do rynku firm, które nie uczestniczą we współpracy;
- zwiększenie poziomu kontroli nad poczynaniami partnerów przez pogłębianie współzależności lub stopnia uzależnienia partnerów;
- obniżenie ryzyka przedsiębiorstwa w działaniach innowacyjnych.

Współpraca w sferze innowacji to aktywne uczestnictwo w projektach innowacyjnych z innymi podmiotami, którymi mogą być zarówno inne przedsiębiorstwa, jak i instytucje niekomercyjne. Partnerzy kooperacji nie muszą natychmiast uzyskiwać korzyści ekonomicznej z takiego przedsięwzięcia, jednak niezbędny jest aktywny udział wszystkich podmiotów w podejmowanych wspólnie pracach [*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 85]<sup>2</sup>.

Kooperacja w innowacjach sprzyja zwiększaniu wartości dla klienta. Wartość ta coraz częściej powstaje w sieci [tworzenia] wartości (*value net*) (por. [Brandenburger, Nabeluff 1996; Teng 2003]). W literaturze podkreśla się skuteczność kooperacji w innowacjach, propaguje się koncepcję otwartych innowacji (*open innovation*), powstających w wyniku relacji z podmiotami otoczenia (zob. np. [Prahalad, Ramaswamy 2004; von Hippel 2005; Chesbrough 2006]). Współpraca z otoczeniem, w tym z odbiorcami, ułatwia wprowadzanie tzw. innowacji wartości (*va-*

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat motywów kooperacji przedsiębiorstw zob. np. w: [Gołębiowski 2003, s. 163-174 i cyt. tamże literatura; De Wit, Meyer 2007, s. 221-223].

<sup>2</sup> Dla potrzeb opracowania przyjęto definicję innowacji z podręcznika Oslo, według której innowacja to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

lue innovation) – oferty zawierającej istotne zwiększenie wartości dla klienta, dzięki której oferent może uzyskać relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną i silną pozycję na rynku kształtującym się dzięki tej innowacji (por. [Kim, Malbourgne 2005; Afuah 2009]).

Dla poprawy konkurencyjności znaczenie mają więzi między partnerami w ramach łańcucha dostaw (współpraca pionowa z dostawcami i nabywcami), jak i relacje poziome – z konkurentami, dostawcami komplementarnymi, szkołami wyższymi, centrami B+R, instytucjami finansowymi, doradcami, agendami rządowymi itd.

Poziom interakcji wzdłuż łańcuchów dostaw może zależeć od typu przekazywanej wiedzy i technologii. Gdy stosowane przez partnerów technologie/rozwiązania są ze sobą ściśle powiązane, innowacja w łańcuchu wartości musi być szczególnie koordynowana, gdyż np. zmiany w konfiguracji technologicznej jednej części produktu muszą uwzględniać zmiany w pozostałych elementach. Jeżeli zaś technologie/rozwiązania są w pełni niezależne, relacje między kooperującymi dostawcami i odbiorcami mają przede wszystkim charakter handlowy – chodzi o zakup innowacyjnych dóbr lub usług (choć nie wyklucza to współpracy innego rodzaju) [*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 85-86]. Należy podkreślić znaczenie więzi poziomych w kooperacji w innowacjach, w tym z konkurentami (kooperencji), dla konkurencyjności zarówno poszczególnych podmiotów, jak i sieci współpracujących konkurentów<sup>3</sup>.

Warto dodać, że współpraca dotyczy innowacji zarówno w produktach, jak i w procesach technologicznych, a także innowacji marketingowych oraz organizacyjnych. Kooperacja może odbywać się na wszystkich etapach procesu innowacyjnego<sup>4</sup>.

## 2. Zakres badania oraz opis próby badawczej

Rosnące znaczenie kooperacji przedsiębiorstw w zakresie innowacji skłoniło autorów do podjęcia badań, których celem było ustalenie podmiotów współpracy, jej zakresu przedmiotowego, trwałości, intensywności i problemów w niej występujących<sup>5</sup>.

Próba badawcza objęła ogółem 209 podmiotów funkcjonujących w Polsce, w tym 108 przedsiębiorstw średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i 101 dużych (powyżej 249 pracowników). W badanej grupie zidentyfikowano 54 przed-

---

<sup>3</sup> Kooperencja to jednoczesne i współzależne relacje o charakterze konkurencyjnym i kooperacyjnym między konkurentami. Szerzej na temat kooperencji zob. np. [Cygler 2009].

<sup>4</sup> Szerzej na temat kooperacji w innowacjach zob. m.in. w: [Breschi, Malerba 2007; Child, Faulkner, Tallman 2005; Donaldson, O'Toole 2007; Ritter 1998; Sydow, Duschek i in. 2003; Westland 2008].

<sup>5</sup> Projekt badawczy zrealizował w roku 2010 zespół w składzie: Tomasz Gołębiowski, Lidia Danik, Małgorzata S. Lewandowska i 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.

siębiorstwa z branży spożywczej, 52 – z chemiczno-farmaceutycznej, 51 – z przemysłu motoryzacyjnego oraz 52 – z branży elektronicznej. Badane przedsiębiorstwa podzielono również na trzy grupy według kryterium udziału eksportu w łącznej sprzedaży – zidentyfikowano 108 podmiotów o udziale eksportu do 30% łącznej sprzedaży (zwanym dalej „słabymi” eksporterami), 42 firmy o 30-50-procentowym udziale eksportu w sprzedaży („średni” eksporterzy) oraz 59 podmiotów o udziale eksportu powyżej 50% sprzedaży („silni” eksporterzy).

Niniejsze opracowanie poświęcono omówieniu różnic w zakresie przedmiotowym i podmiotowym kooperacji w innowacjach zależnie od stopnia zaangażowania eksportowego przedsiębiorstw.

### 3. Wyniki badań kooperacji w innowacjach polskich eksporterów

W tabeli 1 zaprezentowano typy innowacji realizowanych przez badane podmioty w ostatnich trzech latach ogółem ( $N = 209$ ) oraz tych podejmowanych w kooperacji.

W przypadku innowacji procesowych deklarowana kooperacja z partnerem miała miejsce w innowacjach najczęściej realizowanych, tj. przy wprowadzaniu nowych maszyn, urządzeń, narzędzi (114 wskazań, 55% całej próby, 64% wskazujących kooperację w tej innowacji), zmienionych procesów technologicznych (94 wskazania, odpowiednio – 45 i 60%), stosowaniu nowego oprogramowania (83 wskazania, 40 i 62%).

Także w przypadku innowacji produktowych deklarowano kooperację w przypadku najczęściej podejmowanych innowacji, tj. przy wprowadzaniu nowych cech/funkcji produktu (78 wskazań, 37% badanej próby, 48% wskazujących kooperację w tej innowacji), nowego wzornictwa produktu (66 wskazań, odpowiednio – 32 i 55%), wprowadzaniu nowego opakowania (62 wskazania, 30 i 57%).

Kooperację w innowacjach marketingowych deklarowano rzadziej. Do najczęściej wskazywanych innowacji zaliczono: wchodzenie na nowe rynki (52 wskazania, 25% całej próby, 34% kooperujących przy tej innowacji); zastosowanie nowych rozwiązań logistycznych (30 wskazań, odpowiednio – 14 i 41%); wprowadzanie nowej koncepcji promocji (26 wskazań, 12 i 27%); repozycjonowanie marki (26 wskazań, 12 i 36%).

Wśród innowacji organizacyjnych najczęściej realizowane w kooperacji to: zmiany systemów zarządzania jakością (50 wskazań, 24% całej próby, 45% badanych kooperujących w tej innowacji); nowe metody rozwoju pracowników (44 wskazania, odpowiednio – 21 i 49%) i podziału ich obowiązków (25 wskazań, 12 i 27%).

Rankingi ważności realizacji innowacji procesowych, produktowych i marketingowych w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych według stopnia ich zaangażowania eksportowego są bardzo podobne. Różnice dotyczą częstości wskazań realizacji poszczególnych rodzajów innowacji.

**Tabela 1.** Rodzaje innowacji realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat samodzielnie oraz we współpracy z partnerem, ogółem (N = 209) oraz według udziału eksportu w sprzedaży ogółem

	Rodzaj innowacji	Samodzielna realizacja w przedsiębiorstwach ogółem oraz o udziale eksportu w sprzedaży ogółem (SR). We współpracy z partnerem w przedsiębiorstwach ogółem oraz o udziale eksportu w sprzedaży ogółem (WS).															
		Próba ogółem (N = 209)				Eksport poniżej 30% (n = 108)				Eksport pomiędzy 30-50% (n = 42)				Eksport powyżej 50% (n = 59)			
		L. wskazań		% N/%n		L. wskazań		% n*		L. wskazań		% n*		L. wskazań		% n*	
		SR	WS	SR	WS	SR	WS	SR	WS	SR	WS	SR	WS	SR	WS	SR	WS
Procesowe	Nowe/ulepszone procesy technologiczne	157	94	75	45/60	71	38	66	35	34	24	81	57	52	32	88	54
	Nowe/ulepszone maszyny, urządzenia, narzędzia	177	114	85	55/64	88	53	81	49	37	27	88	64	52	34	88	58
	Zastosowanie nowych surowców-w/materiałów/komponentów	120	74	57	35/62	57	33	53	31	23	15	55	36	40	26	68	44
	Nowe oprogramowanie	134	83	64	40/62	65	37	60	34	29	21	69	50	40	25	68	42
	Nowy sposób świadczenia usług	73	27	35	13/37	37	10	34	9	19	9	45	21	17	8	29	14
Produktywne	Nowe/ulepszone cechy/funkcje prod./usługi	164	78	78	37/48	83	39	77	36	34	19	81	45	47	20	80	34
	Nowe wzornictwo produktu	121	66	58	32/55	66	34	61	31	27	15	64	36	28	17	47	29
	Nowe opakowanie	109	62	52	30/57	58	31	54	29	25	17	60	40	26	14	44	24
	Nowe zastosowanie produktu	68	29	33	14/43	32	15	30	14	14	6	33	14	22	8	37	14
Marketingowe	Zmiana pozycjonowania produktu/usług	61	21	29	10/34	33	11	31	10	13	6	31	14	15	4	25	7
	Nowe rynki (grupy nabywców)	153	52	73	25/34	81	26	75	24	34	13	81	31	38	13	64	22
	Nowe sposoby sprzedaży towarów	73	24	35	11/33	38	11	35	10	17	8	40	19	18	5	31	8
	Nowe rozwiązania logistyczne	74	30	35	14/41	34	10	31	9	20	11	48	26	20	9	34	15
	Nowa koncepcja/ strategia promocji	95	26	45	12/27	55	14	51	13	22	7	52	17	18	5	31	8
	Zmiana charakteru relacji z klientem	78	25	37	12/32	43	14	40	13	17	6	40	14	18	5	31	8
	Zmiana wizerunku marki (repozycjonowanie)	73	26	35	12/36	33	9	31	8	20	10	48	24	20	7	34	12
Organizacyjne	Nowe metody rozwoju osobowego pracowników	90	44	43	21/49	46	18	43	17	17	11	40	26	27	15	46	25
	Nowe systemy zarządzania jakością	111	50	53	24/45	56	26	52	24	23	9	55	21	32	15	54	25
	Inne nowe metody organizacji działalności biznesowej	66	24	32	11/36	31	11	29	10	15	4	36	10	20	9	34	15
	Nowe metody podziału obowiązków	92	25	44	12/27	44	10	41	9	24	8	57	19	24	7	41	12
	Nowe metody zarządzania wiedzą	63	21	30	10/33	29	8	27	7	16	7	38	17	18	6	31	10
	Tworzenie systemu franczyzowego	7	1	3	1/14	3	0	3	0	4	1	10	2	0	0	0	0
	Wejście firmy do systemu franczyzowego	8	1	4	1/14	4	0	4	0	4	1	10	2	0	0	0	0
	Wydzielenie operacji (outsourcing)	54	21	26	10/39	25	9	23	8	18	8	43	19	11	4	19	7
	Włączenie nowych operacji (insourcing)	33	12	16	6/36	11	4	10	4	12	6	29	14	10	2	17	3

L. wskazań – liczba wskazań; N – wielkość próby, n – liczba przedsiębiorstw deklarujących współpracę przy podejmowaniu innowacji danego rodzaju, n\* – wielkość próby przedsiębiorstw w zależności od rodzaju kapitału.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku innowacji procesowych (najczęściej podejmowanych przez badanych) najbardziej zaangażowani w kooperację wydają się „średni” eksporterzy, a najmniej – „słabi”. Dotyczy to kooperacji we wprowadzaniu nowych maszyn i urządzeń (wskazania 64% „średnich” i jedynie 49% „słabych” eksporterów); wprowadzania nowych technologii (odpowiednio – 57 i 35% firm) oraz stosowania nowego oprogramowania (50 i 34% badanych). Natomiast „silni” eksporterzy (44% badanych) częściej niż pozostali kooperują przy stosowaniu nowych surowców, materiałów lub komponentów.

W przypadku innowacji produktowych również podmioty o 30-50-procentowym udziale eksportu w sprzedaży najczęściej deklarowały kooperację. Na współpracę przy wprowadzaniu nowych cech/funkcji produktu wskazywało 45% „średnich” eksporterów, 36% „słabych” i 34% „silnych”; przy zmianie opakowań zaś – 40% „średnich” eksporterów i zaledwie 29% „słabych” oraz 24% „silnych”. Kooperację we wprowadzaniu nowego wzornictwa deklarowało 36% „średnich” eksporterów, 31% „słabych” i 29% „silnych”.

W przypadku innowacji marketingowych także podmioty o 30-50-procentowym udziale eksportu w sprzedaży najczęściej wskazywały kooperację. Dotyczy to współpracy przy wchodzeniu na nowe rynki (lub segmenty) deklarowanej przez 31% firm z tej grupy, 24% – „słabych” i 22% – „silnych” eksporterów; współpracy we wprowadzaniu nowych rozwiązań logistycznych – wskazania 26% „średnich” eksporterów, 15% „silnych” i jedynie 9% „słabych”; współpracy przy zmianach koncepcji promocji – 17% „średnich”, 13% „słabych” i tylko 8% „silnych” eksporterów, a przy rezykowaniu marki – 24% „średnich” i jedynie 12% „silnych” i 8% „słabych” eksporterów.

Bardziej zróżnicowany jest obraz współpracy w innowacjach organizacyjnych. Kooperację we wprowadzaniu nowych systemów zarządzania jakością najczęściej deklarowali „silni” (25% badanych) i „słabi” (24%) eksporterzy, a nieco rzadziej „średni” (21% firm). „Średni” eksporterzy najczęściej deklarowali współpracę w innych obszarach najbardziej popularnych innowacji organizacyjnych: przy wprowadzaniu nowych metod rozwoju osobowego pracowników (deklarowanej przez 26% firm z tej grupy, przy 25% wskazań „silnych” i tylko 17% „słabych” eksporterów) oraz przy wprowadzaniu nowych metod podziału obowiązków pracowników – 19% badanych (przy 12% wskazań „silnych” i tylko 9% „słabych” eksporterów); przy wdrażaniu nowych metod zarządzania wiedzą – 19% badanych (przy 10% wskazań „silnych” i 7% „słabych” eksporterów), a także przy wprowadzaniu outsourcingu operacji – 19% badanych (przy 8% wskazań „słabych” i 7% „silnych” eksporterów).

Zakres przedmiotowy współpracy determinuje dobór partnerów. Wyniki badania wskazują, że najczęściej wskazywanymi w innowacjach procesowych są: dostawcy krajowi (według 49% firm z badanej próby) i zagraniczni (45%), klienci krajowi (35%) i zagraniczni (29%), firmy konsultingowe (21%) i instytucje naukowe (20%). Grono partnerów w innowacjach produktowych jest zbliżone (przy

nieco niższych wskazaniach). Są to: dostawcy krajowi (według 35% badanych) i zagraniczni (26%), klienci krajowi (27%) i zagraniczni (24%), instytucje naukowe (16%) oraz inne podmioty z danej grupy kapitałowej (13%). Partnerzy w łańcuchu dostaw są także najczęściej wymieniani w przypadku innowacji marketingowych. Są nimi: klienci krajowi (według 21% badanych) i zagraniczni (15%), dostawcy krajowi (17%) i zagraniczni (11%), a także firmy konsultingowe (12%). Specyfika innowacji organizacyjnych determinuje nieco inny dobór partnerów kooperacji. Najczęściej wskazywano: firmy konsultingowe (19% badanych), krajowych dostawców (13%) i klientów (12%) oraz inne podmioty z grupy kapitałowej (9%).

Jak wynika z tab. 2, w przypadku innowacji procesowych najbardziej aktywne są przedsiębiorstwa o 30-50-procentowym udziale eksportu w sprzedaży („średni” eksporterzy), co jest odbiciem ukazanego wyżej zaangażowania przedmiotowego we współpracę. Jedynie w przypadku kooperacji z dostawcami krajowymi wskazania „słabych” (50%) i „silnych” (49%) eksporterów były wyższe (przy deklaracjach 45% „średnich” eksporterów). Współpracę z dostawcami zagranicznymi z kolei najczęściej wskazywali „silni” eksporterzy (58% z tej grupy firm), rzadziej „średni” (50%) i „słabi” (35%). Współpracę z klientami zagranicznymi wskazywało 45% „średnich”, 36% „silnych” i jedynie 19% „słabych” eksporterów. Kooperację z klientami krajowymi wskazało 38% „średnich”, 37% „słabych” i 30% „silnych” eksporterów. Współpracę z firmami konsultingowymi wyraźnie najczęściej wskazywali również „średni” eksporterzy – 41% firm (przy 17% wskazań „silnych” i 15% „słabych”). Podobny jest obraz współpracy z instytucjami naukowymi – wskazania 26% „średnich”, przy 19% „silnych” i 18% wskazań „słabych” eksporterów.

W przypadku najczęściej wskazywanych innowacji produktowych „średni” eksporterzy wyraźnie częściej (41% badanych) deklarowali kooperację z klientami zagranicznymi niż „silni” (25%) i „słabi” (17%) eksporterzy. Także kooperacja z klientami krajowymi wskazywana była częściej przez „średnich” (38% firm) niż „słabych” (29%) i „silnych” eksporterów. Wyraźnie częściej niż pozostałe grupy badanych „średni” eksporterzy współpracują z firmami konsultingowymi i zagranicznymi konkurentami. Bardziej wyrównane deklaracje dotyczą współpracy z dostawcami zagranicznymi: 29% wskazań „średnich”, 26% „słabych” i 24% „silnych” eksporterów. Jedynie w przypadku kooperacji z dostawcami krajowymi „słabi” eksporterzy wskazywali tych partnerów nieco częściej (41% badanych) niż „średni” (38%) i „silni” eksporterzy (22%) – por. tab. 2.

W kooperacji w innowacjach marketingowych „średni” eksporterzy, wykazujący się ponownie najwyższą aktywnością, jako partnerów najczęściej wskazują: klientów krajowych (33% badanych), krajowych dostawców (29%) oraz firmy konsultingowe i zagranicznych dostawców (oba wskazania – 19%). Do najrzadziej wskazywanych partnerów w tej grupie przedsiębiorstw należą konkurenci polscy oraz inne podmioty należące do tej samej grupy kapitałowej (po 7% wskazań). Wskazania w pozostałych dwóch grupach przedsiębiorstw są na zdecydowanie niższym poziomie (por. tab. 2).

**Tabela 2.** Podmioty współpracujące w procesach innowacyjnych według udziału eksportu w sprzedaży badanych przedsiębiorstw

Rodzaj podmiotu współpracującego przy innowacjach	Rodzaj innowacji/udział eksportu w sprzedaży przedsiębiorstwa											
	Innowacje procesowe, N = 156						Innowacje produktowe, N = 120					
	Poniżej 30% N = 108, n = 74		30-50% N = 42, n = 34		Powyżej 50% N = 59, n = 48		Poniżej 30% N = 108, n = 64		30-50% N = 42, n = 28		Powyżej 50% N = 59, n = 28	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Klienci krajowi	40	37	16	38	18	30	31	29	16	38	10	17
Klienci zagraniczni	21	19	19	45	21	36	18	17	17	41	15	25
Krajowi dostawcy wyposażenia, komputerów, oprogramowania	54	50	19	45	29	49	44	41	16	38	13	22
Zagraniczni dostawcy wyposażenia, komputerów, oprogramowania	38	35	21	50	34	58	28	26	12	29	14	24
Konkurenci polscy	17	16	4	10	6	10	12	11	3	7	3	5
Konkurenci zagraniczni	10	9	5	12	7	12	9	8	6	14	3	5
Inne podmioty z tej samej grupy kapitałowej	12	11	6	14	16	27	15	14	5	12	8	14
Szkoły wyższe/ placówki naukowe PAN	19	18	11	26	11	19	18	17	7	17	8	14
Firmy konsultingowe / indywidualni doradcy	16	15	17	41	10	17	9	8	11	26	5	9
Fora internetowe	8	7	6	14	6	10	3	3	3	7	2	4
Rodzaj podmiotu współpracującego przy innowacjach	Rodzaj innowacji/udział eksportu w sprzedaży przedsiębiorstwa											
	Innowacje marketingowe, N = 89						Innowacje organizacyjne, N = 86					
	Poniżej 30% N = 108, n = 43		30-50% N = 42, n = 22		Powyżej 50% N = 59, n = 24		Poniżej 30% N = 108, n = 42		30-50% N = 42, n = 17		Powyżej 50% N = 59, n = 27	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Klienci krajowi	21	20	14	33	9	15	16	15	5	12	5	8
Klienci zagraniczni	12	11	11	26	9	15	4	4	5	12	3	5
Krajowi dostawcy wyposażenia, komputerów, oprogramowania	16	15	12	29	8	14	15	14	6	14	6	10
Zagraniczni dostawcy wyposażenia, komputerów, oprogramowania	10	9	8	19	6	10	2	2	4	10	4	7
Konkurenci polscy	8	7	3	7	2	3	5	5	2	5	1	2
Konkurenci zagraniczni	5	5	4	10	3	5	2	2	2	5	2	3
Inne podmioty z tej samej grupy kapitałowej	5	5	3	7	6	10	10	9	1	2	7	12
Szkoły wyższe/ placówki naukowe PAN	1	1	-	-	-	-	5	5	3	7	3	5
Firmy konsultingowe / indywidualni doradcy	16	15	8	19	2	3	19	18	8	19	12	20
Fora internetowe	3	3	5	12	3	5	2	2	1	2	2	3

Źródło: opracowanie własne.



W przypadku innowacji organizacyjnych aktywność w nawiązywaniu współpracy przez „średnich” eksporterów nie jest tak silnie widoczna. Co więcej, „słabi” eksporterzy są bardziej aktywni we współpracy z klientami krajowymi (15% wskazań, 12% dla eksporterów „średnich”) oraz innymi podmiotami z danej grupy kapitałowej (9% wskazań, 2% wskazań dla eksporterów „średnich”). Zbliżone są wskazania współpracy z firmami konsultingowymi (18-20% badanych) oraz z dostawcami krajowymi (14-10%).

#### 4. Wnioski z badania

Analizując odpowiedzi badanych o różnym stopniu zaangażowania eksportowego dotyczące współpracy przy realizacji najczęściej występujących typów innowacji, stwierdzono, że ranking ich ważności w analizowanych grupach przedsiębiorstw w przypadku innowacji procesowych, produktowych i marketingowych jest podobny. Zróznicowana jest głównie częstość deklarowania realizacji danego rodzaju innowacji. Na podstawie wyników badania można wysunąć tezę, że eksporterzy o 30-50-procentowym udziale eksportu w sprzedaży są bardziej aktywni w nawiązywaniu współpracy niż „słabsi” i „silniejsi” eksporterzy. Aż w 22 przypadkach na 25 wszystkich deklarowanych rodzajów innowacji przedsiębiorstwa z tej grupy były najbardziej aktywne w kooperacji. Wzrost zaangażowania eksportowego firm nie przekłada się na intensyfikację kooperacji w innowacjach z partnerami zagranicznymi (dostawcami, klientami i konkurentami), mierzonej zwiększaniem zakresu współpracy i grona partnerów. Wyjątek stanowi intensyfikacja kooperacji z zagranicznymi dostawcami i z podmiotami z tej samej grupy kapitałowej w miarę wzrostu zaangażowania eksportowego firm.

#### Literatura

- Afuah A., *Strategic Innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York 2009.
- Brandenburger A.M., Nabeluff B.J., *Co-operation and Co-ompetition*. Doubleday, New York 1996.
- Breschi S., Malerba F. (red.), *Clusters, Networks, and Innovations*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Chesbrough H., *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard University Press, Boston 2006.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford – New York 2005.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, OW SGH, Warszawa 2009.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Donaldson B., O'Toole T., *Strategic Market Relationship*, 2<sup>nd</sup> ed., J. Wiley, Chichester 2007.
- Gołębiowski T. (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003.

- Kim W.C., Malbourgne R., *Value innovation: a leap into the blue ocean*, „Journal of Business Strategy” 2005, no 4.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSzW, Warszawa 2008.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard University Press, Boston 2004.
- Ritter T., *Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz: Effektives Management von Unternehmensnetzwerken*, Gabler, Wiesbaden 1998.
- Sydow J., Duschek S. I in., *Kompetenzentwicklung in Netzwerken*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003.
- Teng B.S., *Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net*, „Journal of General Management” 2003, no 2.
- von Hippel E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge MA 2005.
- Westland J., *Global Innovation Management. A Strategic Approach*, Palgrave–Macmillan, New York 2008.

## COOPERATION IN INNOVATIVE PROCESSES OF POLISH EXPORTERS

**Summary:** The article presents differences in innovation co-operation for 209 enterprises operating in Poland in firms’ export engagement cross-sections. The scope of collaborative activities as well as relationship partners were analyzed. Firms with 30-50% export in total sales are more active in cooperation than “weaker” and “stronger” exporters. An increase in export engagement is not reflected in the higher intensity of cooperation with foreign partners (suppliers, customers and competitors) as measured by the scope of collaboration and clusters of partners.

**Key words:** cooperation in innovation, open innovation, collaboration.