

**Lidia Danik, Joanna Żukowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## **CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SUKCES KOOPERACJI W INNOWACJACH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (W PRZEKROJU BRANŻOWYM)**

---

**Streszczenie:** 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 i zagranicznej. Druga część przedstawia wyniki badań czynników sukcesów kooperacji w innowacjach w przekroju branżowym.

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

### **1. Wstęp**

Obserwując rynek, można zauważyć, że 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 ku kooperacji. Na owo 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 dotyczącej czynników, które wpływają na sukces kooperacji w innowacjach w przekroju branżowym.

### **2. Pojęcie innowacji i innowacyjności**

Rozważania należy rozpocząć jednak od prezentacji podwalin teoretycznych.

Prekursorem badań nad innowacjami i innowacyjnością był już w latach czterdziestych 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<sup>1</sup>. Współcześnie na szczególną uwagę zasługuje definicja J.R. Rothwella, który ujmuje innowacje jako działanie techniczne i finansowe, dotyczące obszaru zarządzania, projektowania, produkcji, marketingu, działanie koncentrujące się na popularyzacji zmodernizowanego produktu lub procesu wytwarzania<sup>2</sup>.

P. Drucker akcentował znaczenie pojęcia, głosząc: „Przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie”<sup>3</sup>. 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 społeczeństwa<sup>4</sup>. Z tego też względu powinna być ujmowana jako zmiana wartości oraz satysfakcji, jaką przynosi ona konsumentowi<sup>5</sup>. P. Kotler natomiast ujmuje innowację jako produkt, usługę lub pomysł, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy<sup>6</sup>.

Innowacja może odnosić się zarówno 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 też różnorodne narzędzia, które pozwalają na osiągnięcie celu. Innowacja postrzegana przez pryzmat nowości ma zawsze wydźwięk pozytywny<sup>7</sup>.

Według koncepcji G. Hamela i C.K. Prahalada innowacyjność opiera się na konstruowaniu wybranych obszarów działań, akumulacji projektów, które pozwalają na doskonalenie produkcji i sprzedaży, co zapewnia pozycję lidera rynkowego w dłuższym horyzoncie czasowym<sup>8</sup>.

Zgodnie z OECD i Eurostatem innowacja to wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego 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 innowacji<sup>9</sup>. 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 prowadze-

<sup>1</sup> J.A. Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York and London 1939, s. 22 i n.

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

<sup>3</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 21 i n.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2000.

<sup>6</sup> P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey 2000.

<sup>7</sup> G.S. Day, *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.

<sup>8</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, „Business Press”, Warszawa 1999.

<sup>9</sup> OECD, Eurostat, *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 2005.

nia działalności gospodarczej. Powszechnie stosowane są również pojęcia innowacji technologicznej, organizacyjnej, modelowej, prezentacyjnej<sup>10</sup>.

W Polsce dość intensywnie tematem innowacji, także z uwzględnieniem aspektu kooperacji, zaczęto się zajmować po akcesji do Unii Europejskiej. Jednym z istotnych przedsięwzięć pokazujących rolę innowacji były rządowe raporty dotyczące innowacji i ich kierunków w Polsce. Szczególnie wart uwagi jest raport Ministerstwa Gospodarki z lipca 2006 dotyczący „Kierunków zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013”<sup>11</sup>. Zgodnie z tym raportem innowacja to z jednej strony udana produkcja, asymilacja i wykorzystanie nowości w dziedzinie ekonomicznej i społecznej, z drugiej zaś 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 pracowników<sup>12</sup>.

### 3. Zależność kooperacji i innowacji

Dokonana przez autorki analiza literatury krajowej i zagranicznej wskazuje na silną zależność kooperacji i innowacji. Należy zaznaczyć, że uczeni sygnalizują kooperację 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 podkreśla się wagę współpracy i jej budujący wpływ na innowacje. Analiza źródeł pokazuje, że 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, że rodzą się innowacje.

A. Laskowska-Rutkowska naświetla korelację innowacji i kooperacji w łańcuchu dostaw będącym efektem kooperacji sieciowej<sup>13</sup>. Jej zdaniem najważniejszymi w łańcuchu dostaw jawią się aktualnie zadowolenie klientów, zarządzanie kosztami oraz prawidłowy czas dostawy. W związku z powyższym niezwykle istotne okazuje się poszukiwanie innowacyjnych dróg prowadzących do realizacji celu – czyli reakcji w czasie rzeczywistym na zmienne oczekiwania rynku<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Ministerstwo Gospodarki: *Raport – Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006.

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> A. Herman, *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.

<sup>14</sup> A. Laskowska-Rutkowska, *Czas, kooperacja, innowacja – presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8*, 2007.

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, na podstawie prowadzonych przez nią badań, 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, instytutami badawczymi oraz przedsiębiorstwami w celu wypracowania jak najlepszych rozwiązań. Biuro Technologiczne grupy BMW w Palo Alto, usytuowane w centrum Doliny Krzemowej, stara się transponować w jak najkrótszym czasie najnowsze rozwiązania technologiczne na projekty samochodów. Kooperacja z sąsiadującymi uniwersytetami Stanford i University of Kalifornia oraz firmami produkującymi oprogramowanie komputerowe i elektronikę zapewnia dostęp do najświeższych pomysłów i rozwiązań. Sieć badawczo-rozwojową Grupy BMW tworzy 8500 osób. W minionej dekadzie Grupie udało się zredukować czas przedprodukcyjnych działań badawczo-rozwojowych z ok. 60 do zaledwie 30 miesięcy”<sup>15</sup>.

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 się nie sprawdza. Zastąpiono go nowym i nadano mu nazwę *Connect and Develop* (Łączenie i Rozwój). W modelu współlistnieją dwie formy: sieci własne oraz sieci otwarte. Sieci otwarte bazują na sile networkingu, sieci własne utożsamiane są z wewnętrznymi<sup>16</sup>.

Firmy funkcjonują więc, bazując na globalnych sieciach wewnętrznych, czyli własnych podmiotach, oraz zewnętrznych, opierających się na kooperacji wielu jednostek. Działają one pod silną presją czasu, stanowiącą efekt transformacji otoczenia i wymagań klientów. Czas jest więc siłą napędową kooperacji, ta natomiast stanowi katalizator innowacji<sup>17</sup>.

Także badania prowadzone przez J. Markiewicz podkreślają znaczenie innowacji i kooperacji. W uzyskaniu przewagi konkurencyjnej obecnie trafniejsza wydaje się kooperacja aniżeli otwarta, destrukcyjna konkurencja<sup>18</sup>. Zwłaszcza przedsiębiorstwa należące do sektora MSP chętnie decydują się na synergiczną kooperację,

---

<sup>15</sup> *Materiały informacyjne Grupy BMW*, Information from the BMW Group 2004. The BMW Group Research and Innovation Network, Bayerische Motoren Werke, München.

<sup>16</sup> K. Ferdows, M. Lewis, J. Machuca, *Umiejętność szybkiego reagowania*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2005.

<sup>17</sup> A. Laskowska-Rutkowska, wyd. cyt.

<sup>18</sup> J. Markiewicz, *Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8, 2007.

dzięki której dokonują dyfuzji wiedzy, korzystają z przetestowanych przez inne podmioty rozwiązań oraz aktywnie wspólnie odkrywają i wdrażają innowacje<sup>19</sup>. Podkreślana jest tu po raz kolejny rola struktury sieciowej.

S. Radley, główny ekonomista EEF, uważa, że przyszłością rozwoju gospodarki, nowoczesności, postępu i kreowania innowacji jest właśnie kooperacja przedsiębiorstw między sobą oraz w wykorzystaniu potencjału jednostek naukowych<sup>20</sup>. 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 innowacjach<sup>21</sup>. Na tym samym stanowisku stoi M. Davies wraz z zespołem. W swoich artykułach podkreślają oni nieocenioną rolę kooperacji w kreowaniu różnych typów innowacji<sup>22</sup>.

R. Gilmore natomiast zwraca szczególną uwagę na wartość dodaną kooperacji w powstawaniu innowacji w obszarze przemysłu oraz badań. Podkreśla on, że są one wynikiem komplementarnych kompetencji członków współpracujących zespołów<sup>23</sup>.

Oporając się na opiniach naukowców oraz przekrojowej analizie literatury, można stwierdzić zależność kooperacji i innowacji. Kooperacja między podmiotami stanowi zazwyczaj katalizator kreowania i wdrażania innowacji różnego typu. Analiza zależności 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.

#### 4. Wyniki badań empirycznych

W tym miejscu warto przejść do zaprezentowania wyników badań. Badania prowadzone były z uwzględnieniem kooperacji 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.

Próba badawcza objęła ogółem 209 podmiotów, w tym 108 przedsiębiorstw średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i 101 dużych (zatrudniających

---

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

<sup>20</sup> *Innovation Results from Collaboration*, 09.2008, <http://www.worksmanagement.co.uk/>, 16.08.2010.

<sup>21</sup> *Business & Industry News – Airport Business News*, Feb 16, 2010, <http://www.airportbusiness.com/>, 20.08.2010.

<sup>22</sup> *Time to Involve the Customers?* Supply Chain Standard 4.11.2008, <http://www.supplychainstandard.com>, 20.08.2010.

<sup>23</sup> *Where to Now for Innovation*, <http://www.anthillonline.co.in/>, 22.08.2010.

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 według 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.<sup>24</sup> Zastosowano w nim 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 warto 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%), w przypadku zaś branży chemicznej i farmaceutycznej oraz elektronicznej na drugim miejscu znaleźli się klienci zagraniczni (odpowiednio: 17 i 21%).

Niezwykle ważnym czynnikiem dla sukcesu kooperacji w innowacjach jawi się lojalność względem partnerów oraz pozytywne kształtowanie się współpracy. I tu, niezależnie od branży, do grupy twierdzeń, z którymi najczęściej zgadzali się respondenci, należą: „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 natomiast o dużym zadowoleniu ze współ-

---

<sup>24</sup> Projekt badawczy zrealizował w 2010 r. 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.

pracy 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. Wyniki te zostaną dokładniej zinterpretowane w dalszej części artykułu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 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 duże znaczenie w osiągnięciu sukcesu kooperacji w innowacjach procesowych i produktowych przypisali jasnemu rozdziałowi zakresów odpowiedzialności partnerów oraz szczegółowemu ustaleniu zasad kooperacji (po 100% wskazań). Większość przedstawicieli branży chemicznej i farmaceutycznej zgodziła się także, że 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 w 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 w realizacji poprzednich projektów kooperacyjnych (po 97% wskazań). Reprezentanci branży motoryzacyjnej zaś najczęściej zwracali 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

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

Wyszczególnienie	Branża																							
	spożywcza						chemiczna/farmaceutyczna						produkcja samochodów i części do samochodów						elektroniczna					
	liczba wskazań		%otr		liczba wskazań		%otr		liczba wskazań		%otr		liczba wskazań		%otr		liczba wskazań		%otr					
	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 (zajomość) 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	16	26	26	47	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 ( <i>collaboration champion</i> )	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 (%*ont*)

	Branża																							
	spożywcza				chemiczna/farmaceutyczna				produkcja samochodów i części do samochodów				elektroniczna											
	liczba wskazań		% <i>ont</i>		liczba wskazań		% <i>ont</i>		liczba wskazań		% <i>ont</i>		liczba wskazań		% <i>ont</i>									
	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
Doswiadczenia 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 ( <i>collaboration champion</i> )	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 (%ot)

Wyszczególnienie	Branża																							
	spożywcza				chemiczna/farmaceutyczna				produkcja samochodów i części do samochodów				elektroniczna											
	liczba wskazań		%ot		liczba wskazań		%ot		liczba wskazań		%ot		liczba wskazań		%ot									
	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
Doswiadczenia 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 ( <i>collaboration champion</i> )	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 (%ot)

Wyszczególnienie	Branża																							
	spożywcza				chemiczna/farmaceutyczna				produkcja samochodów i części do samochodów				elektroniczna											
	liczba wskazań		%ot		liczba wskazań		%ot		liczba wskazań		%ot		liczba wskazań		%ot									
	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 ( <i>collaboration champion</i> )	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.

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). Reprezentanci branży motoryzacyjnej zaś 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.

## 5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, dążąc do uzyskiwania dobrych wyników na rynku, coraz częściej decydują się na kooperację. Równie często skłaniają się ku innowacji. Przeprowadzone badania wskazały na występowanie wielu czynników istotnych dla osiągnięcia sukcesu w innowacjach przez współpracujące polskie firmy. Najważniejsze z nich wymieniając przez przedsiębiorstwa spośród wskazanych branż to dobór partnera, jasne, realne cele przyjęte przez wszystkich partnerów oraz wzajemnie uzupełniające się zasoby. Co ciekawe, czynniki wskazywane jako priorytetowe zwykle są takie same, niezależnie od branży, z której firma się wywodzi.

## Literatura

- Business & Industry News – Airport Business News*, Feb 16, 2010, <http://www.airportbusiness.com/>, 20.08.2010.
- 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.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2000.
- Ferdows K., Lewis M., Machuca J., *Umiejętność szybkiego reagowania*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2005.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, „Business Press”, Warszawa 1999.
- Herman A., *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Innovation results from collaboration*, 09.2008, <http://www.worksmanagement.co.uk/>, 16.08.2010.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey 2000.
- Laskowska-Rutkowska A., *Czas, kooperacja, innowacja – presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8, 2007.
- Markiewicz J., *Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8, 2007.
- Materiały informacyjne Grupy BMW*, Information from the BMW Group 2004. The BMW Group Research and Innovation Network, Bayerische Motoren Werke, München.
- Ministerstwo Gospodarki: *Raport – Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Warszawa, 19 sierpnia 2006.
- OECD, Eurostat, *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, 2005.
- Rothwell J.R., *Public innovation policy: to hale or not to hale?*, [w:] *Design and Innovation, Policy and Management*, ed. R. Langdon, R. Rothwell, Frances Printer, London 1985.
- Schumpeter J.A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York and London 1939.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

*Time to Involve the Customers?* Supply Chain Standard, 4.11.2008, <http://www.supplychainstandard.com>, 20.08.2010.

*Where to Now for Innovation*, <http://www.anthillonline.co.in/>, 22.08.2010.

## **FACTORS INFLUENCING THE SUCCESS OF COOPERATION IN INNOVATIONS IN POLISH ENTERPRISES**

**Summary:** The paper is focused on success factors in cooperation in innovations. The first part of the paper concerns literature review and innovation and cooperation definitions review. The attention is paid to the occurrence of this subject in Polish and foreign literature. The second part deals with empirical research of factors influencing the success of cooperation in innovations. The branch criteria are shown.

**Keywords:** innovations, innovativeness, cooperation, branch, enterprise.