

**Tomasz Gołębiowski, Małgorzata S.  
Lewandowska**

---

**Struktura własnościowa  
przedsiębiorstw a kooperacja w  
innowacjach**

---

International Journal of Management and Economics 32, 163-184

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Tomasz Gołębiowski**

**Małgorzata S. Lewandowska**

*Institut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu SGH*

## **Struktura własnościowa przedsiębiorstw a kooperacja w innowacjach**

### **Współpraca w łańcuchach dostaw a innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne**

Intensyfikacja i zmiany zasad konkurencji w warunkach globalizacji, rozwój technologii teleinformatycznych, stwarzających nowe możliwości kształtowania więzi między podmiotami rynkowymi, rosnące znaczenie wiedzy jako kluczowego czynnika sukcesu w działalności gospodarczej należą do najważniejszych elementów zmian charakteru relacji, w tym – zakresu oraz form współpracy przedsiębiorstw. W latach 80. XX wieku wypracowano „podejście sieciowe” (ang. *network approach*) w badaniach zależności między podmiotami rynku, w którym eksponuje się wielopodmiotowe, złożone, często trwałe więzi między partnerami współpracy<sup>1</sup>. Relacje sieciowe w tym ujęciu cechuje partnerstwo – wzajemność korzyści stron oraz wzajemne zaufanie, a nie działania oportunistyczne partnerów (eksponowane w teorii kosztów transakcyjnych)<sup>2</sup>.

Jednymi z najważniejszych motywów kooperacji przedsiębiorstw są: chęć poprawy ich konkurencyjności i dążenie do uzyskania przewagi danej sieci współpracujących podmiotów nad konkurującymi z nią innymi sieciami. W tworzeniu przewagi konkurencyjnej ważna jest zarówno kooperacja między partnerami w ramach łańcucha dostaw (relacje pionowe – między dostawcami a odbiorcami), jak i współpraca z innymi podmiotami – konkurentami, dostawcami komplementarnymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, wyższymi uczelniami, instytucjami finansowymi, agendami rządowymi itd.

W niniejszym opracowaniu skupimy uwagę na wybranych aspektach kooperacji partnerów w łańcuchach dostaw. Występująca współcześnie w wielu branżach tendencja do dezintegracji pionowej przedsiębiorstw zwiększa zakres współpracy w łańcuchach dostaw, zaś internacjonalizacja przedsiębiorstw zwiększa możliwości doboru partnerów na poszczególnych rynkach operacyjnych.

Warto pamiętać, że w łańcuchu dostaw (w relacjach pionowych – między dostawcami a odbiorcami) równocześnie z więziami kooperacyjnymi występują relacje o charakterze przetargowym. Strony są zainteresowane współpracą w związku z realizacją kolejnych operacji współtworzących wartość dla końcowego odbiorcy, z maksymalizacją tej wartości, zapewniającą konkurencyjność całego łańcucha dostaw. Z drugiej strony, re-

alizacja własnych celów przez przedsiębiorstwa – uczestników łańcucha dostaw – rodzi sytuacje konfliktowe. O charakterze więzi decyduje więc to, czy dominuje w nich chęć realizacji wspólnych celów i symetria korzyści (cechujące relacje partnerskie) czy zachowania oportunistyczne. Zakres, forma i treść relacji zależy zatem m.in. od siły przetargowej partnerów, oceny potencjalnych korzyści z utrzymywania więzi, w tym znaczenia partnera relacji (dla danego podmiotu) jako podmiotu przyczyniającego się do tworzenia wartości (*value-adding trading partner*)<sup>3</sup>. Trwałość, głębokość i intensywność relacji zależy m.in. od znaczenia współpracy dla partnerów – poziomu współzależności (np. wagi rozwiązywanych problemów, wartości transakcji), wielkości inwestycji związanych ze współpracą, kosztów zmiany partnera i postrzeganego ryzyka działania, a także poziomu wzajemnego zaufania<sup>4</sup>.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki kooperacji może nastąpić w wyniku transferu wiedzy między partnerami oraz wspólnego jej tworzenia, dostępu do rzadkich i komplementarnych zasobów partnera, uzyskania unikatowego (trudnego do imitacji) układu zasobów i kompetencji partnerów, synergii ze wspólnego użytkowania zasobów, obniżenia bariery kosztowej i obniżenia poziomu ryzyka danego podmiotu. Współpraca może sprzyjać podnoszeniu sprawności operacyjnej partnerów dzięki koordynacji działań w ramach łańcucha dostaw i dzięki integracji działań (na tym samym etapie tworzenia wartości) oraz uzyskiwanym w ten sposób korzyściom skali, skróceniu czasu realizacji przedsięwzięć, zwiększeniu elastyczności kooperujących sieci, obniżeniu kosztów transakcyjnych (dzięki wzajemnemu zaufaniu partnerów). Motywem kooperacji może być także dążenie do zwiększenia stopnia kontroli nad partnerami przez pogłębianie ich uzależnienia. Często wspomniane korzyści, źródła przewagi konkurencyjnej, występują w określonej kombinacji, co dodatkowo utrudnia ich imitację, utrwalając tę przewagę<sup>5</sup>.

Jednym z ważnych obszarów współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem są procesy innowacyjne. Wiele z powyższych motywów kooperacji odnosi się także do kooperacji w innowacjach podejmowanych z partnerami w łańcuchu dostaw. Jednym z istotniejszych jest wspólne tworzenie wiedzy i jej transfer służący tworzeniu innowacyjnych rozwiązań stosowanych przez jeden lub więcej podmiotów w łańcuchu. Łączenie zasobów ułatwia pokonywanie barier kosztowych i kompetencyjnych w projektach innowacyjnych (realizowanych przez dostawcę lub odbiorcę), ułatwia podejmowanie bardziej radykalnych innowacji, skrócenie czasu ich realizacji lub obniżenie kosztów. Specjalizacja podmiotów (w efekcie restrukturyzacji łańcucha) w realizacji wybranych procesów tworzących wartość dla końcowego odbiorcy i właściwa koordynacja ich działań może sprzyjać wzmocnieniu kompetencji tych podmiotów w danym obszarze i stymulować ich innowacyjność i/lub obniżanie kosztów (efekt doświadczenia, korzyści skali).

Kooperacja w łańcuchu dostaw w procesach innowacyjnych jest więc sposobem zwiększania wartości dla klienta (powiększania wartości użytkowej oferty lub redukcji

kosztu dla nabywcy dzięki wprowadzającym innowacjom). Coraz częściej powstaje ona *de facto* w sieci (tworzenia) wartości (*value net*)<sup>6</sup>. W ostatnich latach popularyzuje się koncepcję tzw. otwartych innowacji (*open innovation*) – tworzenia innowacji we współpracy z różnymi podmiotami otoczenia (nie tylko z partnerami w łańcuchu dostaw)<sup>7</sup>. Ważnymi motywami „otwarcia” procesów innowacyjnych są: intensyfikacja procesów uczenia się (pozyskiwania i tworzenia wiedzy), chęć zwiększenia dostępności źródeł idei/rozwiązań innowacyjnych i lepszego dostosowania oferty do potrzeb odbiorców.

Kooperacja w łańcuchu dostaw dotyczy różnego typu innowacji (procesowych, produktowych, marketingowych i organizacyjnych). Naturalnymi partnerami współpracy w innowacjach procesowych i produktowych są dostawcy, oferujący nowe materiały, komponenty, rozwiązania technologiczne, maszyny i urządzenia oraz oprogramowanie, co sprzyja m.in. wprowadzaniu innowacji produktowych przez przedsiębiorstwa. Ich innowacyjne rozwiązania coraz częściej są nie tylko rezultatem opracowań wewnętrznych, ale także wynikiem propozycji odbiorców (tak instytucjonalnych, jak konsumentów) lub efektem wspólnych prac oferenta i jego odbiorców. Dotyczy to także innowacji marketingowych, a także w pewnej mierze innowacji organizacyjnych.

Porównania kooperacji w innowacjach w krajach UE wskazują, że najczęściej wskazywanymi partnerami współpracy (firm uznawanych za innowacyjne) są dostawcy. W okresie 2006–2008 deklarowało to 43 % przedsiębiorstw słoweńskich i 42 % duńskich, ale jedynie 7 % firm włoskich i 8 % firm niemieckich. Przedsiębiorstwa polskie zajmowały w tym rankingu 9 miejsce (30 % wskazań). Nieco rzadsza jest kooperacja z klientami, w tym z konsumentami – wskazania: 38 % firm słoweńskich, 36 % fińskich, jedynie 4 % firm włoskich i 5 % hiszpańskich; polskie firmy – 20 % wskazań, 13 miejsce w rankingu UE<sup>8</sup>. Analizy wskazują także na postępującą internacjonalizację procesów innowacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa, przejawiającą się zarówno w formie kooperacji w innowacjach z partnerami zagranicznymi, jak i inwestycji bezpośrednich w B + R<sup>9</sup>.

## Zakres badania i charakterystyka próby badawczej

Rosnące znaczenie kooperacji przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych skłoniło autorów do podjęcia badań<sup>10</sup>, których celem jest ustalenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego kooperacji polskich przedsiębiorstw w zakresie innowacji, trwałości oraz intensywności relacji i problemów w nich występujących. Przedmiotem badania było także ustalenie różnic w zakresie powyższych kwestii, zależnie od wielkości przedsiębiorstw, przynależności branżowej, struktury kapitału (polski – zagraniczny), innowacyjności przedsiębiorstw (mierzonej udziałem sprzedaży innowacyjnych produktów w łącznej sprzedaży) oraz stopnia zaangażowania eksportowego przedsiębiorstw (mierzonego udziałem eksportu w łącznej sprzedaży).

Próba badawcza objęła 209 przedsiębiorstw, w tym 108 średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i 101 dużych (powyżej 249 zatrudnionych). Zbadano 54 przedsiębiorstwa z branży spożywczej, 52 – z chemiczno-farmaceutycznej, 51 – z przemysłu motoryzacyjnego oraz 52 – z przemysłu elektronicznego. Wśród zbadanych było 148 podmiotów o kapitale wyłącznie polskim, 29 podmiotów o kapitale mieszanym oraz 32 o kapitale wyłącznie zagranicznym.

W projekcie badawczym przyjęto definicję innowacji z podręcznika Oslo, według którego innowacja to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) bądź procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Z podręcznika Oslo przyjęto także podział innowacji na innowacje procesowe, produktowe, marketingowe oraz organizacyjne<sup>11</sup>.

W niniejszym opracowaniu ograniczamy się do analizy wybranych aspektów współpracy przedsiębiorstw z dostawcami i odbiorcami, w przekroju powyższych typów innowacji. Analiza dotyczy zakresu przedmiotowego kooperacji, jej trwałości oraz intensywności, a także barier występujących we współpracy.

Jednym z celów badania była weryfikacja tezy, iż polskie przedsiębiorstwa są mniej zaangażowane w kooperację w innowacjach niż przedsiębiorstwa z krajów rozwiniętej gospodarki rynkowej. W tym kontekście porównujemy zachowania kooperacyjne przedsiębiorstw wyróżnionych według kryterium struktury własnościowej.

## Wyniki badania

Do innowacji najczęściej deklarowanych przez badane podmioty (N = 209) w ciągu ostatnich trzech lat należą (tabela 1):

- wśród innowacji procesowych (najczęściej realizowanych w przedsiębiorstwach w Polsce, co potwierdzają dane statystyczne): wprowadzanie nowych/ulepszonych maszyn, urządzeń, narzędzi (177 wskazań, 85 % całej próby); wprowadzanie nowych/ulepszonych procesów technologicznych (157 wskazań, 75 %); zakup nowego oprogramowania (134 wskazania, 64 %);
- w grupie innowacji produktowych: wprowadzanie nowych/ulepszonych cech/funkcji produktu (164 wskazania, 78 % próby); wprowadzanie nowego wzornictwa produktu (121 wskazań, 58 %); wprowadzanie nowego opakowania (109 wskazań, 52 %);
- w grupie innowacji marketingowych: wejście na nowe rynki (153 wskazania, 73 %); opracowanie nowej koncepcji/strategii promocji (95 wskazań, 45 %); zmiana charakteru relacji z klientami (78 wskazań, 37 %);
- w grupie innowacji organizacyjnych – wprowadzanie nowych systemów zarządzania jakością (111 wskazań, 53 %); nowych metod podziału obowiązków (92 wskazania, 44 %); nowych metod rozwoju pracowników (90 wskazań, 43 %).

TABELA 1. Rodzaje innowacji realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat samodzielnie oraz we współpracy z partnerem, ogółem i wg własności kapitału

Rodzaj innowacji	Samodzielnie				We współpracy z partnerem w przedsiębiorstwach						
	Ogółem (N = 209)		Ogółem (N = 209)		Z kapitałem polskim (N = 148)		Z kapitałem mieszanym (N = 29)		Z kapitałem wyłącznie zagranicznym (N = 32)		
	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N/ % n	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N	
Procesowe	Nowe/ulepszone procesy technologiczne	157	75	94	45/60	59	40	12	41	23	72
	Nowe/ulepszone maszyny, urządzenia, narzędzia	177	85	114	55/64	70	47	18	62	26	81
	Zastosowanie nowych surowców, materiałów, półfabrykatów, komponentów	120	57	74	35/62	45	30	9	31	20	63
	Nowe oprogramowanie	134	64	83	40/62	55	37	14	48	14	44
Produktowe	Nowy sposób świadczenia usług	73	35	27	13/37	19	13	2	7	6	19
	Nowe/ulepszone cechy, funkcje produktu/usługi	164	78	78	37/48	49	33	13	45	16	50
	Nowe wzornictwo produktu	121	58	66	32/55	42	28	12	41	12	38
	Nowe opakowanie	109	52	62	30/57	42	28	11	38	9	28
Marketingowe	Nowe zastosowanie produktu	68	33	29	14/43	20	14	4	14	5	16
	Zmiana pozycjonowania produktu/usług	61	29	21	10/34	16	11	2	7	3	9
	Nowe rynki (grupy nabywców)	153	73	52	25/34	35	24	6	21	11	34
	Nowe sposoby sprzedaży towarów/świadczenia usług	73	35	24	11/33	16	11	3	10	5	16

cd. tabeli 1

Rodzaj innowacji	Samodzielnie				We współpracy z partnerem w przedsiębiorstwach						
	Ogółem (N = 209)		Ogółem (N = 209)		Z kapitałem polskim (N = 148)		Z kapitałem mieszanym (N = 29)		Z kapitałem wyłącznie zagranicznym (N = 32)		
	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N/ % n	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N	Liczba wskazań	% N	
Marketingowe	Nowe rozwiązania logistyczne	74	35	30	14/41	18	12	6	21	6	19
	Nowa koncepcja/ strategia promocji	95	45	26	12/27	20	14	1	3	5	16
	Zmiana charakteru relacji z klientem	78	37	25	12/32	18	12	2	7	5	16
	Zmiana wizerunku marki (repozycjonowanie)	73	35	26	12/36	16	11	4	14	6	19
	Nowe metody rozwoju pracowników	90	43	44	21/49	29	20	7	24	8	25
Organizacyjne	Nowe systemy zarządzania jakością	111	53	50	24/45	34	23	7	24	9	28
	Inne nowe metody organizowania działalności biznesowej	66	32	24	11/36	13	9	4	14	7	22
	Nowe metody podziału obowiązków	92	44	25	12/27	15	10	4	14	6	19
	Nowe metody zarządzania wiedzą	63	30	21	10/33	14	9	2	7	5	16
	Tworzenie systemu franczyzowego	7	3	1	1/14	0	0	0	0	1	3
	Wejście firmy do systemu franczyzowego	8	4	1	1/14	0	0	0	0	1	3
	Wydzielenie operacji (outsourcing)	54	26	21	10/39	13	9	3	10	5	16
Włączenie nowych operacji (insourcing)	33	16	12	6/36	6	4	1	3	5	16	

N – wielkość próby, n - liczba przedsiębiorstw deklarujących współpracę przy podejmowaniu innowacji danego rodzaju.

Źródło: Wyniki badania własnego (dla wszystkich tabel).

Charakter podejmowanych innowacji determinuje dobór partnerów do realizacji tych przedsięwzięć. Badane przedsiębiorstwa deklarywały współpracę z podmiotami z łańcucha dostaw (dostawcami i odbiorcami), jak również konkurentami krajowymi i zagranicznymi, innymi podmiotami z tej samej grupy kapitałowej, jednostkami samorządowymi i rządowymi, np. PARP, szkołami wyższymi, instytutami naukowymi oraz badawczo-rozwojowymi, firmami konsultingowymi/doradcami, forami internetowymi. Jednak to partnerzy w łańcuchu dostaw byli najczęściej wymienianymi kooperantami.

Z deklaracji całej grupy badanych przedsiębiorstw wynika, że współpraca w ramach poszczególnych typów innowacji ma dość trwały charakter – wskazywany w większości przypadków przez prawie połowę respondentów oraz odznacza się stosunkowo dużą intensywnością. Wyjątkiem jest współpraca przy wprowadzaniu nowego oprogramowania, gdzie kooperacja jest wysoce intensywna (47 % przedsiębiorstw deklaryujących kooperację w zakresie tej innowacji), zaś jest stosunkowo mniej trwała (38 % respondentów deklaryujących kooperację).

**Kooperacja w łańcuchu dostaw w innowacjach procesowych.** W przypadku innowacji procesowych kooperacja z partnerem miała miejsce w ramach innowacji najczęściej podejmowanych przez badane podmioty – wprowadzania nowych/ulepszonych maszyn, urządzeń, narzędzi (114 wskazań, 55 % całej próby, 64 % deklaryujących kooperację przy wskazanej innowacji); wprowadzania nowych/ulepszonych procesów technologicznych (94 wskazania, odpowiednio – 45 % i 60 %); zakupu nowego oprogramowania (83 wskazania, 40 % i 62 %).

**TABELA 2. Podmioty z łańcucha dostaw współpracujące z badanymi przedsiębiorstwami w procesach innowacyjnych, N=209**

Rodzaj podmiotu współpracującego przy innowacjach	Rodzaj innowacji							
	Procesowe (n = 156)		Produktowe (n = 120)		Marketingowe (n = 89)		Organizacyjne (n = 86)	
	Liczba wskazań	%N/ %n	Liczba wskazań	%N/ %n	Liczba wskazań	%N/ %n	Liczba wskazań	%N/ %n
Klienci krajowi	74	35/47	57	27/48	44	21/49	26	12/30
Klienci zagraniczni	61	29/39	50	24/42	32	15/36	12	6/14
Dostawcy krajowi	102	49/65	73	35/61	36	17/40	27	13/31
Dostawcy zagraniczni	93	45/60	54	26/45	24	11/27	10	5/12

% N – odsetek z całej badanej próby; % n – odsetek respondentów, którzy wprowadzali innowacje danego typu w kooperacji.



Jak wynika z danych z tabeli 2, najczęściej wskazywani partnerzy współpracy to: krajowi dostawcy wyposażenia, komponentów i oprogramowania (dalej w tekście: dostawcy) – wg 49 % ogółu badanych, a 65 % tych, którzy wprowadzali innowacje procesowe, a także dostawcy zagraniczni (odpowiednio: 45 % i 60 % badanych). Nieco rzadziej wskazywano współpracę z klientami krajowymi – deklarowało ją 35 % badanych (47 % firm podejmujących innowacje procesowe) i z klientami zagranicznymi – odpowiednio: 29 % i 39 % przedsiębiorstw.

Z analizy badanych przedsiębiorstw w podziale wg struktury własności ich kapitału wynika, że w **przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie polskim** jako partnerów współpracy najczęściej wskazywano: dostawców krajowych (49 % badanych tej grupy), klientów krajowych oraz zagranicznych dostawców (po 37 % wskazań) – tabela 3. Do najczęściej deklarowanych innowacji realizowanych w kooperacji należą: wprowadzanie nowych lub ulepszonych maszyn i urządzeń (47 % wskazań), nowych procesów technologicznych (40 % wskazań) oraz nowego oprogramowania (37 %). W przypadku tych innowacji najczęściej deklarowano także trwałość współpracy: wskazania – 24 % dla wprowadzania nowych maszyn i urządzeń; nieco niższe dotyczyły wprowadzania zmienionych procesów technologicznych (21 %), stosowania nowych surowców, materiałów i komponentów (20 %) oraz wprowadzania nowego oprogramowania (19 %) – tabela 4. Rzadziej deklarowano wysoką intensywność kooperacji. Wskazało na nią po 16 % badanych w przypadku wprowadzania nowych technologii oraz oprogramowania, a po 15 % – w przypadku wprowadzania nowych maszyn i urządzeń oraz stosowania nowych surowców, materiałów i komponentów (tabela 5).

W **przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym** jako partnerów współpracy najczęściej wskazywano: dostawców zagranicznych (wg 52 % badanych) i krajowych (48 % wskazań) oraz klientów zagranicznych (41 % wskazań). Do najczęściej deklarowanych innowacji realizowanych w kooperacji należą: wprowadzanie nowych lub ulepszonych maszyn i urządzeń (62 % wskazań), nowego oprogramowania (48 %) oraz nowych procesów technologicznych (41 %). W kontekście wprowadzania nowych maszyn, urządzeń i narzędzi najczęściej także wskazywano na trwałość współpracy (24 % badanych), tu również deklarowano wysoką intensywność kooperacji (28 % wskazań). Nieco niższe wskazania trwałości i intensywności dotyczyły wprowadzania nowego oprogramowania (po 21 %).

W **przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym** jako partnerów najczęściej wskazywano: dostawców zagranicznych (72 % tej grupy przedsiębiorstw) i krajowych (50 %), a także klientów zagranicznych (47 % wskazań). Do najczęściej podejmowanych w kooperacji innowacji należą: wprowadzanie nowych/ulepszonych maszyn i urządzeń (81 % wskazań); zastosowanie nowych surowców, materiałów i komponentów (63 %), wprowadzenie nowych procesów technologicznych (72 % wskazań). W przypadku wymienionych innowacji najczęściej wskazywano na trwały charakter współpracy (odsetek wskazań – odpowiednio 47 %, 41 % i 34 %) oraz jej intensywność (odsetek wskazań – odpowiednio: 50 %, 38 % i 38 %).

TABELA 3. Podmioty z łańcucha dostaw współpracujące z badanymi przedsiębiorstwami w procesach innowacyjnych, w podziale wg własności kapitału badanych przedsiębiorstw

Rodzaj podmiotu współpracującego przy innowacjach	Rodzaj innowacji/kapitał przedsiębiorstwa											
	Innowacje procesowe n = 156						Innowacje produktowe n = 120					
	Wyłącznie polski N = 148/n = 104		Mieszany N = 29/n = 22		Wyłącznie zagraniczny N = 32/n = 30		Wyłącznie polski N = 148/n = 69		Mieszany N = 29/n = 21		Wyłącznie zagraniczny N = 32/n = 20	
	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N
Klienci krajowi	54	37	9	31	11	34	41	28	8	28	8	25
Klienci zagraniczni	34	23	12	41	15	47	28	19	10	35	12	38
Dostawcy krajowi	72	49	14	48	16	50	52	35	11	39	10	31
Dostawcy zagraniczni	55	37	15	52	23	72	32	22	10	35	12	38
Rodzaj podmiotu współpracującego przy innowacjach	Rodzaj innowacji/kapitał przedsiębiorstwa											
	Innowacje marketingowe n = 89						Innowacje organizacyjne n = 86					
	Wyłącznie polski N = 148/n = 61		Mieszany N = 29/n = 11		Wyłącznie zagraniczny N = 32/n = 17		Wyłącznie polski N = 148/n = 58		Mieszany N = 29/n = 14		Wyłącznie zagraniczny N = 32/n = 14	
	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N	Wsk.	% N
Klienci krajowi	34	23	6	21	4	13	22	15	2	7	2	6
Klienci zagraniczni	18	12	5	17	9	28	5	3	2	7	5	16
Dostawcy krajowi	25	17	9	31	2	6	22	15	4	14	1	3
Dostawcy zagraniczni	15	10	3	10	6	19	5	3	2	7	3	9

n – liczba respondentów, którzy wprowadzali innowacje danego typu w kooperacji; % N – odsetek respondentów z danej grupy przedsiębiorstw, którzy wprowadzali innowacje danego typu w kooperacji.

**TABELA 4. Trwałość kooperacji deklarowana przez badane przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim (N = 148), kapitałem mieszanym (N = 29) i kapitałem wyłącznie zagranicznym (N = 32)**

Przedmiot kooperacji	Trwała/bardzo trwała kooperacja					Przedmiot kooperacji					Trwała/bardzo trwała kooperacja				
	Kap. pol.	Wsk.	% N	Kap. m.	Wsk.	% N	Kap. zagr.	Wsk.	% N	Kap. pol.	Wsk.	% N	Kap. m.	Wsk.	% N
	<b>Innowacje w procesach technologicznych</b>														
Nowe procesy technologiczne	31	21	4	14	11	34				32	21	8	28	9	28
Nowe maszyny, urządzenia, narzędzia	34	24	7	24	15	47				27	18	7	24	7	22
Zastawanie nowych surowców, materiałów lub komponentów	30	20	4	14	13	41				25	17	5	17	5	16
Nowe oprogramowanie	28	19	5	21	6	19				13	9	3	10	4	12
Nowy sposób świadczenia usług	12	8	1	3	5	16									
	<b>Innowacje marketingowe</b>														
Zmiana pozycjonowania produktu	8	5	1	3	2	6				11	7	3	10	5	16
Nowe rynki (grupy nabywców)	24	16	3	10	6	19				20	13	2	7	7	22
Nowe sposoby sprzedaży	12	8	1	3	2	6				6	4	3	10	5	16
Nowe rozwiązania logistyczne	13	9	3	10	2	6				5	3	1	3	4	12
Nowa koncepcja/strategia promocji	9	6	0	0	3	9				8	5	1	3	3	9
Zmiana charakteru relacji z klientem	13	9	1	3	4	12				0	0	0	0	1	3
Zmiana wizerunku marki	8	5	1	3	4	12				0	0	0	0	1	3
										8	5	1	3	5	16
										3	2	0	0	4	12

TABELA 5. Intensywność kooperacji deklarowana przez badane przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim (N = 148), kapitałem mieszanym (N = 29) i kapitałem wyłącznie zagranicznym (N = 32)

Przedmiot kooperacji	Intensywna/bardzo intensywna kooperacja						Przedmiot kooperacji						Intensywna/bardzo intensywna kooperacja					
	Kap. pol.			Kap. m.			Kap. zagr.			Kap. pol.			Kap. m.			Kap. zagr.		
	Wsk	N %		Wsk	N %		Wsk	N %		Wsk	N %		Wsk	N %		Wsk	N %	
	Innowacje w procesach technologicznych																	
	Innowacje produktowe																	
Nowe procesy technologiczne	24	16	6	21	12	38	Nowe/ulepsz. cechy lub funkcje produktu	22	15	6	21	10	31					
Nowe/ulepszone maszyny, urządzenia, narzędzia	23	15	8	28	16	50	Nowe wzornictwo produktu	21	14	8	28	8	25					
Zastawanie nowych surowców, materiałów lub komponentów	23	15	4	14	12	38	Nowe opakowanie produktu	19	13	5	17	5	16					
Nowe oprogramowanie	24	16	6	21	9	28	Nowe zastosowanie produktu	11	7	1	3	5	16					
Nowy sposób świadczenia usług	10	7	1	3	4	12												
	Innowacje marketingowe																	
	Innowacje organizacyjne																	
Zmiana pozycjonowania produktu	7	5	1	3	3	9	Nowe metody rozwoju osobistego pracowników	8	5	3	10	7	22					
Nowe rynki (grupy nabywców)	16	11	2	7	8	25	Nowe systemy zarządzania jakością	12	8	3	10	7	22					
Nowe sposoby sprzedaży	9	6	1	3	4	12	Nowe sposoby organizacji działalności biznesowej	7	5	2	7	6	19					
Nowe rozwiązania logistyczne	8	5	3	10	2	6	Nowe metody podziału funkcji	4	3	1	3	6	19					
Nowa koncepcja/strategia promocji	8	5	0	0	4	12	Nowe metody zarządzania wiedzą	3	2	1	3	4	12					
Zmiana charakteru relacji z klientem	10	7	0	0	4	12	Tworzenie systemu franczyzowego	0	0	0	0	1	3					
Zmiana wizerunku marki	9	6	2	7	4	12	Wejście firmy do systemu franczyzowego	0	0	0	0	1	3					
							Wydzielenie operacji (outsourcing)	6	4	1	3	5	16					
							Włączenie nowych operacji (insourcing)	1	1	0	0	4	12					

Powyższa analiza wskazuje na wyższe zaangażowanie w kooperację w innowacjach procesowych podmiotów z kapitałem wyłącznie zagranicznym niż pozostałych grup przedsiębiorstw.

**Współpraca w łańcuchu dostaw w innowacjach produktowych.** W przypadku innowacji produktowych również najczęściej deklarowano kooperację w przypadku najbardziej „popularnych” innowacji – przy wprowadzaniu nowych cech lub funkcji produktu (78 wskazań, 37 % badanych); nowego wzornictwa produktu (66 wskazań, 32 %); stosowaniu nowego opakowania (62 wskazania, 30 %). Najrzadziej deklarowano współpracę w zakresie nowego zastosowania produktu (29 wskazań, 14 % próby) – por. tabela 1. Jako kooperantów najczęściej wskazywano dostawców krajowych – 35 % badanych (61 % firm wprowadzających innowacje produktowe) oraz klientów krajowych – 27 % badanych (48 % firm wprowadzających innowacje produktowe), nieco rzadziej natomiast – zagranicznych dostawców (odpowiednio – 26 % i 45 %) i klientów – 24 % i 42 % badanych (por. tabela 2).

W grupie **przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie polskim** jako partnerów najczęściej wskazywano: krajowych dostawców (wg 35 % respondentów z tej grupy firm), klientów krajowych (28 % wskazań) oraz dostawców zagranicznych (22 %). Najczęściej deklarowane innowacje realizowane w kooperacji to: wprowadzanie nowych/ulepszonych cech produktu (33 % wskazań) oraz nowe wzornictwo i opakowanie produktu (po 28 % wskazań). W przypadku tych innowacji najczęściej wskazywano na trwałość współpracy (wskazania – odpowiednio 21 %, 18 % i 17 % badanych). Niższe są natomiast wskaźniki wysokiej intensywności współpracy (odpowiednio: 15 %, 14 %, 13 % firm) – por. tabele 4 i 5.

W **przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym** jako kooperantów najczęściej wymieniało: krajowych dostawców (39 % przedsiębiorstw tej grupy) oraz zagranicznych klientów i dostawców (po 35 % wskazań). Najczęściej wskazywane innowacje realizowane w kooperacji to: wprowadzanie nowych/ulepszonych cech produktu (45 % wskazań), nowe wzornictwo produktu (41 % wskazań) i zmiany opakowania produktu (38 %). Również w tej grupie przedsiębiorstw najwięcej wskazań trwałej współpracy dotyczyło najczęściej podejmowanych innowacji (wskazania – odpowiednio – 28 %, 24 %, 17 % badanych). Natomiast najczęściej jako intensywną wskazywano kooperację przy projektowaniu nowego wzornictwa produktów (wg 28 % badanych), a nieco rzadziej przy wprowadzaniu nowych cech lub funkcji produktu (21 %) i zmianach opakowania (17 %).

W **przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym** jako partnerów najczęściej wymieniało: zagranicznych dostawców oraz klientów (po 38 % wskazań), a także krajowych dostawców (31 % wskazań). Najczęściej deklarowane innowacje realizowane w kooperacji to wprowadzanie nowych cech produktu (50 % wskazań), nowe wzornictwo (38 %) oraz zmiany opakowania produktu (28 %). Znowu najwięcej wskazań trwałej współpracy dotyczyło najczęściej podejmowanych innowacji (wskazania – odpowiednio – 28 %, 22 %, 16 % badanych). W tych przypadkach najczęściej deklarowano także wysoką intensywność kooperacji (odpowiednio 31 %, 25 % i 16 % badanych).

Porównanie wyróżnionych grup przedsiębiorstw nie wykazuje wyraźnie większego zaangażowania podmiotów z kapitałem zagranicznym w kooperację w innowacjach produktowych (jak w przypadku innowacji procesowych). Jednak i w tym przypadku najniższy poziom zaangażowania kooperacyjnego stwierdzono w przedsiębiorstwach z kapitałem wyłącznie polskim.

**Kooperacja w łańcuchu dostaw w innowacjach marketingowych.** Kooperację w innowacjach marketingowych stosunkowo rzadziej deklarowano niż kooperację w innowacjach procesowych i produktowych. Do najczęściej podejmowanych innowacji z tej grupy zaliczono: wchodzenie na nowe rynki lub poszukiwanie nowych grup nabywców (52 wskazania, 25 % całej próby, 34 % przedsiębiorstw kooperujących w zakresie tej innowacji); zastosowanie nowych rozwiązań logistycznych (30 wskazań, odpowiednio 14 % i 41 %); nowe koncepcje/strategie promocji (26 wskazań, 12 % i 27 %); repozycjonowanie marki (26 wskazań, 12 % i 36 %) – por. tabela 1. Najczęściej wskazywanymi partnerami są krajowi klienci (21 % badanych, 49 % firm podejmujących takie innowacje) oraz dostawcy (wskazania – odpowiednio 17 % i 40 %), w a dalszej kolejności – klienci zagraniczni (15 % i 36 %) oraz zagraniczni dostawcy (11 % i 27 %).

W grupie **przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie polskim** jako partnerów współpracy najczęściej wskazywano: klientów krajowych (23 % badanych), krajowych dostawców (17 %) oraz klientów zagranicznych (12 % wskazań). Najczęściej deklarowane innowacje realizowane w kooperacji przez badane przedsiębiorstwa to: poszukiwanie nowych rynków/grup nabywców (24 % wskazań), zmiany strategii promocji (14 %) oraz nowe rozwiązania logistyczne i zmiany charakteru relacji z klientami (po 12 %). Najczęściej trwałość współpracy deklarowano w kontekście wchodzenia na nowe rynki (16 % badanych); działania te uznawano także jako intensywne (11 % badanych). W dalszej kolejności jako trwałą uznawano kooperację przy wprowadzaniu nowych rozwiązań logistycznych i zmian charakteru relacji z klientami (po 9 % wskazań) oraz przy wprowadzaniu nowych sposobów sprzedaży (8 %). Intensywność współpracy w tych obszarach jest jednak niższa (por. tabele 4 i 5).

W **przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym** jako partnerów współpracy w innowacjach marketingowych najczęściej wskazywano: krajowych dostawców (31 % badanych), klientów krajowych (21 % wskazań) oraz klientów zagranicznych (17 %). Innowacje realizowane w kooperacji to przede wszystkim poszukiwanie nowych rynków/grup nabywców i wprowadzanie nowych rozwiązań logistycznych (po 21 % wskazań) oraz zmiana wizerunku firmy (14 %). Najwięcej wskazań trwałej współpracy dotyczyło wprowadzania nowych rozwiązań logistycznych oraz wchodzenia na nowe rynki zbytu (po 10 % badanych). Najwięcej respondentów wskazywało także na intensywność tej współpracy (odpowiednio: 10 % i 7 % badanych).

Wśród **przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie zagranicznym** jako partnerów najczęściej wskazywano: zagranicznych klientów (28 % wskazań) i zagranicznych dostawców (19 %), a także inne przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy kapitałowej (16 % wskazań). Najczęściej deklarowane innowacje podejmowane w kooperacji to poszuki-

wanie nowych rynków/grup nabywców (34 % badanych), nowe rozwiązania logistyczne oraz zmiana wizerunku marki (po 19 %). Najwięcej deklaracji trwałej kooperacji dotyczyło wchodzenia na nowe rynki lub segmenty rynków (19 % badanych). Współpracę w tym zakresie uznawano także najczęściej jako intensywną (25 % firm). Rzadziej jako trwałą i intensywną deklarowano kooperację przy zmianie wizerunku marki i zmianie charakteru relacji z klientami (po 12 % badanych). Jako relatywnie intensywną uznawano współpracę przy kształtowaniu nowych sposobów sprzedaży oraz nowej strategii promocji (po 12 % badanych).

Z porównania wyróżnionych grup przedsiębiorstw wynika, że i w przypadku innowacji marketingowych najsilniej we współpracę angażują się podmioty z wyłącznym kapitałem zagranicznym. Jednak w wielu aspektach kooperacji przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim nie ustępują firmom z kapitałem mieszanym. Dotyczy to trwałości i intensywności współpracy w wielu jej obszarach.

**Kooperacja w łańcuchu dostaw w innowacjach organizacyjnych.** Do innowacji organizacyjnych, najczęściej realizowanych w kooperacji, należą: wprowadzanie nowych systemów zarządzania jakością (50 wskazań, 24 % całej próby, 45 % respondentów deklarujących kooperację przy tej innowacji); nowe metody rozwoju pracowników (44 wskazań, odpowiednio 21 % i 49 %) oraz nowe metody podziału obowiązków (25 wskazań, 12 % i 27 %). Najczęściej wskazywani partnerzy to dostawcy krajowi (wg 13 % badanych, 31 % firm podejmujących takie innowacje) oraz klienci krajowi (odpowiednio 12 % i 30 %).

W **przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie polskim** jako partnerów najczęściej wskazywano: krajowych dostawców (15 % tej grupy badanych), firmy konsultingowe (18 % wskazań) oraz klientów krajowych (15 % respondentów). Jak wynika z tabeli 1 najczęściej deklarowane innowacje organizacyjne realizowane w kooperacji przez badane przedsiębiorstwa to nowe systemy zarządzania jakością (23 % wskazań) oraz nowe metody rozwoju osobowego kadry (20 %). Wyraźnie rzadziej wskazywano kooperację przy wypracowywaniu nowych metod podziału obowiązków (10 %) oraz nowych metod organizacji działalności firmy i zarządzania wiedzą (po 9 % badanych). Najczęściej wysoką trwałość oraz intensywność współpracy deklarowano przy wprowadzaniu nowych systemów zarządzania jakością (odpowiednio 13 % i 8 % badanych) oraz nowych metod rozwoju osobowego kadry (7 % i 5 %).

W **przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym** jako partnerów współpracy najczęściej wskazywano: firmy konsultingowe (21 % wskazań), krajowych dostawców (14 %) oraz inne przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy kapitałowej (14 % wskazań). Najczęściej deklarowane innowacje realizowane w kooperacji to również nowe systemy zarządzania jakością oraz nowe metody rozwoju osobowego pracowników (po 24 % wskazań). Najwięcej wskazań zarówno trwałej, jak i intensywnej współpracy dotyczyło wprowadzania nowych metod rozwoju osobowego kadry (po 10 %), nowych sposobów organizacji działalności biznesowej (odpowiednio 10 % i 7 %) oraz nowych systemów zarządzania jakością (7 % i 10 %).



TABELA 6. Najistotniejsze bariery występujące w procesach innowacyjnych w zależności od struktury kapitału przedsiębiorstwa

	Typ innowacji											
	Procesowe						Produktowe					
	Kapitał wyłącznie polski N = 148		Kapitał mieszany N = 29		Kapitał wyłącznie zagraniczny N = 32		Kapitał wyłącznie polski N = 148		Kapitał mieszany N = 29		Kapitał wyłącznie zagraniczny N = 32	
Wsk	% N	Wsk	% N	Wsk	% N	Wsk	% N	Wsk	% N	Wsk	% N	
Rodzaje barier/struktura kapitału przedsiębiorstw												
Negatywne doświadczenia z kooperacji	22	15	5	17	4	13	24	16	7	24	3	9
Trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy	46	31	7	24	8	25	56	38	8	28	7	22
Trudność znalezienia partnera o odpowiednich kompetencjach	60	41	10	34	14	44	76	51	15	52	12	38
Bariery prawne	26	18	7	24	6	19	35	24	5	17	7	22
Bariery językowe lub kulturowe	9	6	6	21	6	19	15	10	6	21	5	16
Bariery techniczne	20	14	8	28	12	38	25	17	13	45	10	31
Brak zaufania do partnera	24	16	2	7	7	22	27	18	4	14	7	22
Niedopasowanie oferty współpracy do potrzeb firmy	27	18	8	28	5	16	37	25	11	38	4	13
Brak źródeł finansowania	54	36	9	31	7	22	66	45	11	38	7	22
Długotrwałe i skomplikowane procedury	49	33	6	21	10	31	53	36	13	45	11	34



cd. tabeli 6

	Typ innowacji											
	Marketingowe						Organizacyjne					
	Kapitał wyłącznie polski N = 148		Kapitał mieszany N = 29		Kapitał wyłącznie zagraniczny N = 32		Kapitał wyłącznie polski N = 148		Kapitał mieszany N = 29		Kapitał wyłącznie zagraniczny N = 32	
Wsk	%	Wsk	%	Wsk	%	Wsk	%	Wsk	%	Wsk	%	
Rodzaje barier/struktura kapitału przedsiębiorstw												
Negatywne doświadczenia z kooperacji	22	15	6	21	6	19	18	12	7	24	8	25
Trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy	39	26	6	21	6	19	36	24	7	24	5	16
Trudność znalezienia partnera o odpow. kompetencjach	42	28	6	21	2	6	48	32	9	31	9	28
Bariery prawne	22	15	4	14	2	6	20	14	9	31	4	13
Bariery językowe lub kulturowe	11	7	4	14	1	3	11	7	6	21	2	6
Brak zaufania do partnera	24	16	1	3	8	25	24	16	3	10	7	22
Konieczność podziału zysku	22	15	3	10	0	0	20	14	4	14	0	0
Niedopasowanie oferty współpracy do potrzeb firmy	30	20	8	28	3	9	29	20	9	31	5	16
Brak źródeł finansowania	44	30	7	24	3	9	38	26	9	31	4	13
Długotrwałe i skomplikowane procedury	31	21	5	17	5	16	40	27	7	24	5	16

W przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie zagranicznym jako kooperantów najczęściej wskazywano zagranicznych klientów (16 % wskazań) oraz dostawców (9 %) – por. tabela 1. Najczęściej realizowane w kooperacji innowacje to: nowe systemy zarządzania jakością (28 % wskazań), nowe metody rozwoju osobowego kadry (25 %), nowe metody organizacji biznesu (22 %), nowe metody podziału obowiązków między pracowników (19 %). Wysoką trwałość i intensywność kooperacji deklarowano przy wprowadzaniu nowych systemów zarządzania jakością (po 22 % wskazań), w dalszej kolejności – w przypadku wprowadzania nowych metod rozwoju osobistego kadry (odpowiednio 16 % i 22 %), nowych sposobów organizacji działalności biznesowej (16 % i 19 %), a także outsourcingu operacji (po 16 %) oraz ich insourcingu (po 12 % wskazań), przy wprowadzaniu nowych metod podziału funkcji w organizacji (12 % badanych wskazywało wysoką trwałość, a 19 % – intensywność współpracy).

W przypadku innowacji organizacyjnych zarówno największy zakres przedmiotowy, jak i wysoką trwałość oraz intensywność współpracy zdecydowanie najczęściej deklarowały podmioty z kapitałem wyłącznie zagranicznym.

**Bariery we współpracy badanych przedsiębiorstw w zależności od własności ich kapitału.** Niezależnie od struktury kapitału, najczęściej wymienianą barierą we współpracy w innowacjach procesowych i produktowych oraz organizacyjnych jest trudność znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami (tabela 6). W przypadku **innowacji procesowych** istotne bariery we współpracy dla przedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie polskim stanowiły także: brak źródeł finansowania (36 % wskazań) oraz długotrwałe i skomplikowane procedury (33 %). Przedsiębiorstwa o kapitale mieszanym często wskazywały także na brak źródeł finansowania (31 %). Na trzecim miejscu w ich przypadku znalazły się jednak bariery techniczne oraz niedopasowanie oferty współpracy do potrzeb firmy (po 28 %). Także przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie zagranicznym relatywnie często wymieniały bariery techniczne jako istotne ograniczenie we współpracy w innowacjach procesowych (38 %). Ich przedstawiciele zwracali również uwagę na długotrwałe i skomplikowane procedury (31 % wskazań).

W przypadku **innowacji produktowych**, oprócz wymienionych wcześniej trudności znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami, istotne znaczenie dla przedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie polskim, miały także brak źródeł finansowania (45 % wskazań) oraz trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy (38 %). Przedsiębiorstwa z kapitałem mieszanym również często zwracały uwagę na brak źródeł finansowania (38 %), znacznie częściej ich przedstawiciele wskazywali jednak na długotrwałe i skomplikowane procedury oraz na bariery techniczne (po 45 %). Dla przedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie zagranicznym brak źródeł finansowania (22 %) znacznie rzadziej niż w przypadku poprzednich grup przedsiębiorstw stanowił najistotniejszą barierę we współpracy w innowacjach produktowych. Ich przedstawiciele częściej wymieniali długotrwałe i skomplikowane procedury (34 %) oraz bariery techniczne (31 %).

Struktura wskazań dotyczących barier we współpracy w **innowacjach marketingowych** w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie polskim jest zbliżona do struktury deklaracji tych przedsiębiorstw w odniesieniu do innych typów innowacji. Jako najistotniejsze bariery wymieniano: brak źródeł finansowania (30 % wskazań), trudność znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami (28 %) oraz trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy. Przedsiębiorstwa z kapitałem mieszanym jako najistotniejszą barierę postrzegają najczęściej niedopasowanie oferty współpracy do potrzeb firmy (28 % wskazań), brak źródeł finansowania (24 %) oraz trudność znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami, trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy i negatywne doświadczenia z kooperacji (po 21 %). Dla przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jedną z głównych barier stanowił brak zaufania do partnera (25 % wskazań), trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy oraz negatywne doświadczenia z kooperacji (po 19 %).

Również w przypadku **innowacji organizacyjnych** przedsiębiorstwa z kapitałem polskim relatywnie często jako barierę we współpracy wymieniały brak źródeł finansowania (26 % wskazań). Częściej barierę stanowiła dla nich trudność znalezienia właściwego partnera (32 %). Przedsiębiorstwa z kapitałem mieszanym, równie często jak w przypadku trudności znalezienia partnera z odpowiednimi kwalifikacjami stykały się z brakiem źródeł finansowania, barierami prawnymi oraz niedopasowaniem oferty do potrzeb współpracy (po 31 %). W przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, jak wspomniano, najczęściej wśród barier wymieniano również trudność znalezienia odpowiedniego partnera (28 %), a w dalszej kolejności – negatywne doświadczenia z kooperacji (25 % wskazań) oraz brak zaufania do partnera (22 %).

## Podsumowanie

Z uwagi na niewielką liczebność próby badawczej uzyskane wyniki nie mogą być uogólniane i należy je traktować jako podstawę formułowania hipotez w kolejnych badaniach.

Analizowane przedsiębiorstwa częściej podejmują współpracę w zakresie innowacji procesowych i produktowych niż marketingowych, a zwłaszcza – organizacyjnych. Zakres przedmiotowy innowacji najczęściej podejmowanych w kooperacji jest identyczny jak w przypadku ogółu realizowanych innowacji (w obu przypadkach niemal identyczne są także rankingi częstości realizowania poszczególnych typów innowacji).

Z porównania zaangażowania kooperacyjnego grup podmiotów wyodrębnionych według kryterium struktury kapitału wynika ranking (mierzony odsetkiem wskazań) innowacji, który jest we wszystkich grupach przedsiębiorstw bardzo podobny, szczególnie w przypadku realizacji innowacji procesowych. Różnice występują natomiast w częstości deklarowania realizacji danego typu innowacji. W odniesieniu do większości typów innowacji wyraźnie częściej kooperację deklarowano w firmach z kapitałem wyłącznie zagranicznym niż w przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym i kapitale wyłącznie polskim. Dotyczy to

zwłaszcza kooperacji w innowacjach procesowych i organizacyjnych. W przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym kooperacja przy wprowadzaniu nowych maszyn i urządzeń deklarowana jest zdecydowanie najczęściej (wg 81 % badanych); dla porównania w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym 62 % i firmach z kapitałem polskim zaledwie 47 % deklaroowało współpracę w tym zakresie. Podmioty z kapitałem zagranicznym również najczęściej kooperują przy wdrażaniu nowych technologii (72 % badanych) oraz wprowadzaniu nowych surowców, materiałów i komponentów (63 %). Dla porównania, odpowiednie wskazania dla przedsiębiorstw z kapitałem mieszanym wynoszą 41 % i 31 %, zaś w grupie przedsiębiorstw o kapitale polskim – 47 % i 30 %. Duże rozbieżności dostrzec można również w przypadku kooperacji przy wprowadzaniu nowych cech produktu, którą deklaruje 50 % przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym, 45 % firm o kapitale mieszanym i tylko 33 % o kapitale polskim. W przypadku innych innowacji produktowych odsetek wskazań kooperacji w firmach z kapitałem mieszanym jest wyższy niż w podmiotach o kapitale zagranicznym (dotyczy to innowacji wzorniczych i wprowadzania nowych opakowań). W przypadku innowacji marketingowych różnice wskazań kooperacji między wyróżnionymi grupami firm nie są duże, choć tu najczęściej współpracę deklaruują podmioty z kapitałem zagranicznym. W kilku obszarach innowacji marketingowych przedsiębiorstwa z kapitałem polskim wskazują częściej niż firmy o kapitale mieszanym relacje kooperacyjne (dotyczy to zmian pozycjonowania produktu, zmian rynku docelowego, zmian strategii promocji oraz zmian charakteru relacji z klientami). W przypadku większości innowacji organizacyjnych najczęściej kooperację deklaruują firmy o kapitale zagranicznym, choć w odniesieniu do wprowadzania nowych metod rozwoju osobowego pracowników oraz nowych systemów zarządzania jakością różnice częstości wskazań między analizowanymi grupami firm nie są znaczące.

Zakres przedmiotowy współpracy determinuje grono partnerów. W przypadku innowacji procesowych wyraźnie najczęściej wskazywanymi kooperantami są dostawcy. Udział klientów względnie rośnie w przypadku innowacji produktowych (choć nadal nieco częściej jako partnerzy wskazywani są dostawcy). W innowacjach marketingowych, co zrozumiałe, pojawia się lekka przewaga wskazań klientów jako partnerów współpracy. Natomiast w innowacjach organizacyjnych jako partnerów wskazywano w równej mierze dostawców i odbiorców.

Widoczna jest korelacja między udziałem kapitału zagranicznego w strukturze własnościowej przedsiębiorstw a ich skłonnością do podejmowania współpracy z partnerami zagranicznymi. Deklaracje kooperacji zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami zagranicznymi są najwyższe w przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie zagranicznym, zaś najniższe w firmach o kapitale wyłącznie krajowym. Równolegle – w firmach o kapitale polskim najczęściej deklarowana jest współpraca z partnerami krajowymi; odsetek wskazań kooperacji z tymi partnerami w przypadku większości typów innowacji maleje w przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym i wyłącznie zagranicznym. Jednak, co warto podkreślić, w przypadku innowacji procesowych (najczęściej podejmowanych) rosnący udział kapitału zagranicznego w strukturze własnościowej firm nie przekłada się na spadek odsetka deklaracji współpracy z partnerami krajowymi.

Jak wynika z analizy danych, w innowacjach procesowych wyraźnie najczęściej wysoką trwałość oraz intensywność współpracy (w większości obszarów, w których podejmowano innowacje) deklarowały podmioty z kapitałem zagranicznym niż podmioty o kapitale mieszanym i kapitale polskim. Współpraca w innowacjach produktowych ma stosunkowo trwały charakter, jednak już jej intensywność jest na relatywnie niższym poziomie. W większości przypadków tego typu innowacji nie widać związku struktury kapitału przedsiębiorstw z trwałością i intensywnością kooperacji. W przypadku innowacji marketingowych i organizacyjnych wyraźnie największą intensywność współpracy deklarują podmioty z kapitałem wyłącznie zagranicznym. Jednak w wielu obszarach tych typów innowacji przedsiębiorstwa o kapitale polskim nie ustępują podmiotom o kapitale mieszanym; dotyczy to zarówno trwałości, jak i intensywności relacji kooperacyjnych.

Najczęściej wymienianą przez wszystkie grupy przedsiębiorstw barierą kooperacji w innowacjach procesowych, produktowych i organizacyjnych jest trudność znalezienia partnera o odpowiednich kompetencjach. Ważną barierą w przypadku wszystkich typów innowacji jest brak źródeł finansowania, a także trudność znalezienia partnera chętnego do współpracy (bariery te wskazywano najrzadziej w firmach z kapitałem zagranicznym). Podmioty z kapitałem zagranicznym i mieszanym wskazywały najczęściej na bariery techniczne kooperacji w innowacjach procesowych i produktowych, a także na negatywne doświadczenia z kooperacji (w innowacjach marketingowych i organizacyjnych). Długotrwałość i skomplikowany charakter procedur stanowią także barierę kooperacji w opinii wszystkich grup badanych firm (relatywnie najczęściej – z polskim kapitałem). Z kolei brak zaufania jako barierę współpracy we wszystkich typach innowacji wymieniali najczęściej respondenci z firm o kapitale zagranicznym.

Reasumując, stwierdzamy, że w badanej próbie przedsiębiorstwa z wyłącznie zagranicznym kapitałem wykazują największe zaangażowanie w kooperację w innowacjach z partnerami w łańcuchu dostaw, natomiast podmioty z kapitałem wyłącznie polskim – relatywnie najmniej.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> Badania nad powiązaniem przedsiębiorstw i relacjami w ramach sieci zapoczątkowała międzynarodowa grupa badawcza IMP Group. Por. H. Håkansson (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, J. Wiley, Chichester, 1982.

<sup>2</sup> Por. Ph. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, *Marketing Management*, Pearson-Prentice-Hall, Harlow 2009, s. 290.

<sup>3</sup> Por. J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed., Edward Elgar, Cheltenham 2008, s. 280–281.

<sup>4</sup> Szerzej na temat relacji w ramach łańcucha wartości patrz np. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1980; S. Hollensen, *Marketing Management. A Relationship Approach FT-* Prentice Hall, Harlow 2003, rozdz. 6; J.C. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value*. 2nd ed., Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River 2004; J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

<sup>5</sup> Na temat motywów kooperacji przedsiębiorstw patrz np. *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 163-174 i cyt. tamże literatura; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 221–223; J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, No. 4; B. Donaldson, T. O’Toole, *Strategic Market Relationship*, 2nd ed., J. Wiley, Chichester 2007, s. 45–47.

<sup>6</sup> Por. B.S. Teng, *Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net*. „Journal of General Management” 2003, No. 2.

<sup>7</sup> Por. H. Chesbrough, *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan management Review” 2003, No. 3; H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard University Press, Boston 2004; E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge MA, 2005.

<sup>8</sup> Dane na podstawie Eurostat Statistics Database 2008(inn\_cis6\_coop); patrz także: *Innovation Unbound. Changing innovation locus, changing policy focus*, INNO-GRIPS project (PRO-INNO Europe Initiative) 2006–2011 (<http://www.proinno-europe.eu/innogrips2>, odczyt 10.04.2011)

<sup>9</sup> Por. np. J. H. Dunning, S.M. Lundan, op. cit. s. 372–381 i cyt. tamże literatura.

<sup>10</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. Zebranie informacji z przedsiębiorstw zlecono Centrum Badań Marketingowych Indicator, które zrealizowało je metodą CATI.

<sup>11</sup> Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNSzW, Warszawa 2008, s. 85.

## Bibliografia

Anderson J.C., Narus J.A., *Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2nd ed., Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River 2004

Chesbrough H., *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan management Review” 2003, No. 3

Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003

Donaldson B., O’Toole T., *Strategic Market Relationship*, 2nd ed., J. Wiley, Chichester 2007

Dunning J.H., Lundan S.M., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed., Edward Elgar, Cheltenham 2008

Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organisational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, No. 4

Eurostat Statistics Database 2008 (inn\_cis6\_coop)

- Håkansson H. (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*. J. Wiley, Chichester, 1982
- Hippel E. von, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge MA, 2005
- Hollensen S., *Marketing Management. A Relationship Approach*, FT-Prentice Hall, Harlow 2003
- Innovation Unbound. Changing innovation locus, changing policy focus*, INNO-GRIPS project (PRO-INNO Europe Initiative) 2006–2011 (<http://www.proinno-europe.eu/innogrips2>, 10.04.2011)
- Kotler Ph. *et al.*, *Marketing Management*, Pearson-Prentice-Hall, Harlow 2009
- Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSzW, Warszawa 2008
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1980
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard University Press, Boston 2004
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006
- Teng B.S., *Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net.* „*Journal of General Management*” 2003, No. 2
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007

## **Innovation cooperation of Polish firms – ownership cross-section structure**

### **Summary**

The paper presents the analysis of cooperation with value-chain partners (suppliers and buyers) in process-, product- marketing-, and organizational innovations undertaken by the companies operating in Poland. The differences in collaboration scope, its sustainability, and intensity, as well as barriers to cooperation were discussed in the context of the companies' ownership structure cross-section (Polish-owned, foreign-owned, and Polish-foreign owned firms were identified).