

Wpływ kooperacji w ramach aliansów wiedzy na zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa

Anna Mikos
Wojciech Koziół
Paweł Bełzowski

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Przyszłością rozwoju gospodarki, jej nowoczesności i innowacyjności są kooperacje przedsiębiorstw. Stopień nasilenia tej współpracy jest uzależniony od otoczenia, działającej konkurencji i potrzeb danego kooperatora. Każde przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, aby się rozwijało i umacniało swoją pozycję na rynku, musi być innowacyjne (czyli musi posiadać i budować odpowiedni potencjał, wykorzystywany do tworzenia innowacji), a jest to możliwe między innymi dzięki pozyskiwaniu wiedzy z zewnętrznych źródeł, w ramach tzw. aliansów wiedzy. Praktyka wskazuje na coraz liczniejsze inicjatywy kooperacji przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie wspólnego uczenia się. Alians pomaga w wymianie doświadczenia i wiedzy między współpracującymi organizacjami.

W pierwszej części artykułu przedstawiono zarys teoretycznego ujęcia takich aliansów, druga część natomiast zawiera wyniki badań, które ukazują wykorzystanie tej formy pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorstwa z regionu Tarnowa i Małopolski. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowoczesnej formy pozyskiwania wiedzy z zewnątrz. Podjęto również próbę zdefiniowania determinant współpracy na płaszczyźnie kooperacji z zewnętrznymi instytucjami i oceny ich skuteczności jako przesłanki wzmocnienia zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Dodatkowej ocenie poddano poziom kooperacji przedsiębiorstw w aliansie wiedzy.

Słowa kluczowe: innowacje, zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa, kooperacja przedsiębiorstw, aliansie wiedzy

1. Wprowadzenie

Przez wiele stuleci przedsiębiorstwa były zakładane i funkcjonowały po to, by kreować i pomnażać bogactwo swoich właścicieli. Powiększenie bogactwa było i nadal jest powodem podejmowania wszelkiej aktywności gospodarczej. Cel ten może być realizowany pod warunkiem, że przedsiębiorstwo będzie stabilnie funkcjonować i rozwijać się w swoim otoczeniu, co z kolei we współczesnej gospodarce, nazywanej gospodarką opartą na wiedzy, jest uzależnione od jego zdolności innowacyjnej. Zdolność innowacyjna, rozumiana jako zdolność do tworzenia innowacji, może być determino-

Korespondencja: Anna Mikos
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 509 701 003
Email: anna.mikos@mwse.edu.pl

wana proaktywną postawą przedsiębiorstwa. Thomas S. Bateman i Michael J. Grant zdefiniowali pojęcie proaktywności w odniesieniu do osób, przyjmując, że osoba taka jest względnie słabo krępowana w swoich działaniach przez czynniki sytuacyjne i dąży do zmiany środowiska, w którym funkcjonuje (Sikorski, 1999, s. 287). Przyjęta postawa ludzi tworzących przedsiębiorstwo ma przełożenie na charakter i postawę samego podmiotu gospodarczego: jako jednostka organizacyjna będzie poszukiwać i stwarzać niejednokrotnie okazje do dokonywania pożądanych zmian.

Bardzo często wskazuje się na istnienie silnego związku między skutecznością osiągnięcia celów przedsiębiorstwa a stopniem nasilenia konkurencji na danym rynku. Współczesne przedsiębiorstwo potrafi radzić sobie ze zmiennością i złożonością otoczenia, wykorzystując jasno sformułowaną i właściwie realizowaną strategię działania, która staje się instrumentem zarządzania, poniekąd odzwierciedla także stopień innowacyjności jednostki. Koncepcja Chan W. Kima i Renée Mauborgne (Aluchna, 2006) łączy pojęcie strategii i konkurencji, zakładając, że jednostka nieustannie zmierza do zdobycia przewagi nad swoim konkurentem oraz utrzymania pozycji rynkowej, co wymaga od niej wysiłku i ciągłej obserwacji jego poczynąń – w konsekwencji przedsiębiorstwo staje się naśladowcą, a nie innowatorem. Według Kima i Mauborgne osiągnięcie trwałego wzrostu i zysków jest możliwe dzięki przyjętej strategii, która posiada tzw. wartość innowacji (ang. *value innovation*). Koncepcja ta odrzuca budowę przewagi konkurencyjnej oraz walkę z konkurencją, która sprowadzała się do „robienia czegoś lepiej, niż robią to firmy konkurencyjne”, a zwraca uwagę na to, by nabywcom oferować zupełnie nową wartość (Wawryszuk-Misztal, 2007, s. 23), kreować nowe, nierozpoznane dotąd rynki.

Podobnie Jerzy Altkorn w definicji pojęcia wartości innowacji przyjmuje podejście, które kładzie nacisk na potrzeby klientów, a nie na to, jak pokonać konkurencję. Reguły gry rynkowej nie są sztywne, można próbować kształtować je od nowa (Altkorn, 2002, s. 40). Uczynienie z konkurencji elementu nieistotnego nie jest wystarczające, by uzyskać wymierny efekt w postaci innowacji. Przedsiębiorstwo musi skłaniać się ku proaktywności, a jednocześnie poszukiwać i efektywnie korzystać z nowych źródeł wiedzy (tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych), realizując tym samym proces ciągłego uczenia się od innych (ang. *learn from others*). Proces uczenia się i adaptacji wiedzy na poziomie przedsiębiorstwa najpełniej jest realizowany wówczas, gdy dochodzi w nim do kwestionowania i przemodelowania strategii oraz określonych procesów, w tym procesu zarządzania innowacją.

W prowadzonych badaniach nad zdolnością innowacyjną przyjmuje się określoną grupę determinant potencjału innowacyjnego¹, który w konsekwencji ma przełożenie na zdolność do tworzenia innowacji² przez przedsiębiorstwo. Jednym z czynników, silnie oddziałującym, jest kooperacja zewnętrzna.

¹ Pod pojęciem potencjału innowacyjnego należy rozumieć zdefiniowany przez Aleksandra Żołnierskiego (2005, s. 65) potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa (zasoby) i dostępność zewnętrznych źródeł innowacji.

² W metodologii badania przyjęto, że zdolność innowacyjna to ten fragment potencjału innowacyjnego, który jest wykorzystywany do tworzenia innowacji. Charakteryzowany jest przez pięć grup czynników: kompetencje kierownicze i pracownicze, nowoczesność infrastruktury IT, organizację pracy, kooperację w zarządzaniu wiedzą, zabezpieczenie wiedzy. Czynniki te przyjmują miano determinant zdolności innowacyjnej organizacji. Na podstawie wykorzystania determinant został ustalony poziom zdolności innowacyjnej,

Celem artykułu jest przedstawienie specyficznej formy pozyskiwania przez przedsiębiorstwo wiedzy z zewnątrz w procesie otwartych innowacji, poprzez tworzenie tzw. aliansów wiedzy. Przedsiębiorstwo, które w mniejszym stopniu skupia się na rywalizacji, nie postrzega siebie w kategoriach „wygrany–przegrany”, otwiera się na relacje z innymi podmiotami, poszukuje zewnętrznych źródeł wiedzy, wchodząc w układ (współpracę) z innymi przedsiębiorstwami, jednostkami naukowymi, a także czerpie wiedzę od swoich klientów.

W artykule zasygnalizowano, jakie determinanty kształtują współpracę na płaszczyźnie kooperacji z zewnętrznymi instytucjami (tzw. alianse wiedzy), podjęto też próbę oceny ich skuteczności jako przesłanki wzmocnienia zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Przyjęto hipotezę, że tak jak wiedza i umiejętności pracowników firm wpływają na zdolność innowacyjną, tak również współpraca między podmiotami danej branży decyduje o poziomie zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto innowacyjność organizacji stanowi podstawę jej zdolności rozwojowej.

2. Kooperacja zewnętrzna dotycząca innowacji – alianse wiedzy

Opierając się na literaturze krajowej i światowej, należy podkreślić związek między kooperacją zewnętrzną a zdolnością innowacyjną. Kooperacja może być postrzegana przez pryzmat różnych podmiotów, poczynając od partnera biznesowego, rozumianego jako drugie przedsiębiorstwo występujące w charakterze dostawcy, poprzez klientów *business to business* oraz indywidualnych konsumentów, uczelnie, jednostki naukowe i podmioty z zapleczem B+R, na jednostkach państwowych i samorządowych kończąc (Danik, Żukowska, 2011). Z praktyki gospodarczej można przywołać przykłady współpracy zakończonej sukcesem. Firma Procter & Gamble, działając w warunkach silnej konkurencji, dostrzegła niską efektywność tradycyjnego modelu B+R, dlatego zastąpiła go nowym. Pod nazwą „Connect and Develop” współistnieją dwie formy: sieci własne (wewnętrzne) i sieci otwarte (struktura sieciowa) (Danik, Żukowska, 2011). Grupa BMW stworzyła swoje centra innowacyjne w różnych częściach świata, w sąsiedztwie uniwersytetów, instytucji badawczych, przedsiębiorstw produkujących oprogramowania i sprzęt elektroniczny. Zapewniła sobie tym samym szybki dostęp do nowoczesnych rozwiązań i świeżych pomysłów (Danik, Żukowska, 2011).

Przedstawione przykłady obrazują sposób działania wielu współczesnych przedsiębiorstw. Coraz częściej trafniejsza wydaje się kooperacja aniżeli otwarta, destrukcyjna konkurencja (Markiewicz, 2007). Steve Radley twierdzi, że przyszłością rozwoju gospodarki, jej nowoczesności i innowacyjności są kooperacje przedsiębiorstw (między sobą, jak również z podmiotami o charakterze naukowo-badawczym). Podobne stanowisko zajmuje Malory Davies, który przypisuje nieocenioną rolę współpracy w kreowaniu różnych typów innowacji (Danik, Żukowska, 2011). Dlatego też przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w łańcuchu wzajemnych powiązań i w procesie dyfuzji wiedzy, przede wszystkim z uwagi na towarzyszący tym zjawiskom wzmożony efekt synergii oraz kreowaną wartość dodaną. Uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyj-

co pozwoliło dokonać kategoryzacji przedsiębiorstw. Koncepcja ewaluacji determinant zdolności innowacyjnej stanowi przedmiot rozpraw w innych opracowaniach powstałych w ramach prac zespołu badawczego przy Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

nym firmy. „Otworzenie” procesu innowacji umożliwia przedsiębiorstwom podejmowanie działań, które pozwolą na stałe osiąganie korzyści z tytułu możliwości wykorzystywania zewnętrznych zasobów wiedzy oraz technologii, bez konieczności ich posiadania (Wojtowicz, Koziół, 2012). Efektem uczenia się, zgodnie z koncepcją otwartego procesu innowacji, kojarzenia informacji oraz integracji z dotychczasowymi doświadczeniami, jest zrozumienie implementowanych rozwiązań, a nawet odkrywanie nowych prawidłowości umożliwiających ich twórcze doskonalenie (Pomykański, 2011; Firszt, 2012). W kontekście przywoływanej przez Andrzeja Pomykańskiego (2011) koncepcji otwartej innowacji³ rozwiązaniem szczególnie użytecznym w procesie pozyskiwania nowej wiedzy okazuje się alians strategiczny.

Alianse strategiczne, których podstawowym celem jest pozyskanie nowej wiedzy, przydatnej w kolejnych etapach procesu innowacyjnego, nazywane są aliansami wiedzy (Wojtowicz, Koziół, 2012). Pojawia się w nich nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się – międzyorganizacyjny – co stanowi wartość dodaną tej formy współpracy. W aliansie wiedzy wykorzystywane są zasoby jego partnerów w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz aliansu (Morrison, Mezentseff, 1997, za: Wojtowicz, Koziół, 2012).

Pojęcia kooperacji w ramach aliansów wiedzy i zdolności innowacyjnej to przedmiot rozpraw wielu autorów, natomiast badania nad ich współwystępowaniem i wzajemną zależnością należą do rzadkości. W badaniach podjęto próbę określenia poziomu kooperacji w zarządzaniu wiedzą, a następnie wykazania jego związku z poziomem zdolności innowacyjnej. Wyróżniono siedem grup czynników wpływających na poziom kooperacji, mianowicie: bazy danych z kooperantami, współpraca z innymi podmiotami, liczbę kooperantów, zakres współpracy, źródła wiedzy, poziom zaawansowania procesu zarządzania wiedzą i użyteczność sposobu pozyskiwania informacji. Ze względu na ograniczone ramy artykułu w pierwszej kolejności prezentowana jest ocena jakościowa. Dalsze badania pozwolą na zweryfikowanie i udoskonalenie oceny efektywności kooperacji, wzbogacając ją o formuły analityczne.

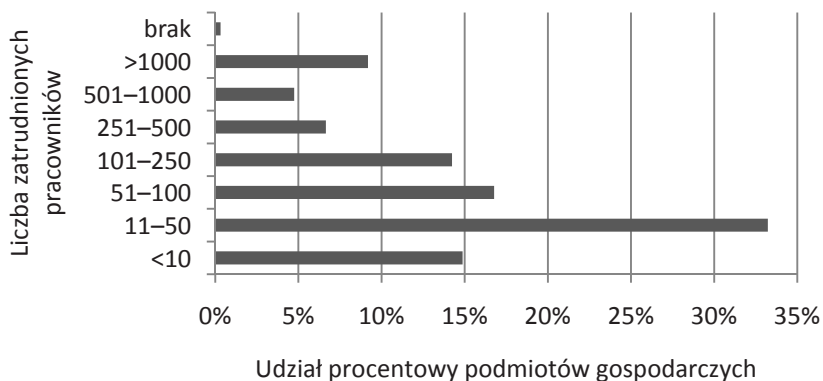
3. Wyniki badań empirycznych

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie składającej się z 316 podmiotów gospodarczych działających w różnych branżach na terenie województwa małopolskiego, a zwłaszcza regionu tarnowskiego⁴. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety wielokrotnego wyboru. Na rysunku 1 pokazano zróżnicowanie podmiotów ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników.

Największą grupę (48%) stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, w tym mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników) to 15%. Około 31% to średnie przedsiębiorstwa (50–250 pracowników). Duże przedsiębiorstwa (250–500 pracowników) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 pracowników) – 14%.

³ W warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów, pojawiających się i w organizacji, i poza nią.

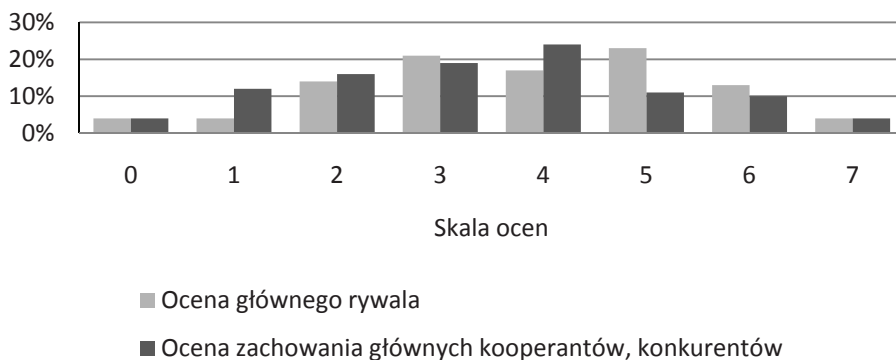
⁴ Badania zostały przeprowadzone w latach 2010–2012 w ramach własnego projektu badawczego „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski”, realizowanego przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.



Rysunek 1. Struktura badanych podmiotów gospodarczych ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników
(Figure 1. Structure of enterprises surveyed due to the number of employees)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Obecność podmiotów współpracujących, w tym konkurencji, determinuje proces budowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. To, na ile swobodnie może być prowadzona gra rynkowa, zależy od stopnia przewidywalności zachowań pozostałych jednostek i przyjętych założeń strategii konkurowania, a to z kolei przełoży się również na zasięg kooperacji z innymi podmiotami. Punktem wyjścia prowadzonej analizy jest ocena kooperanta oraz konkurenta. Rysunek 2 przedstawia rozkład ocen w skali od 1 do 7. Dokonana analiza pozwoliła zidentyfikować, czy konkurencja jest przewidywalna i ma neutralny (ocena 1) czy raczej agresywny charakter, gdzie dominują wysoce nieprzewidywalne zachowania (ocena 7).



Rysunek 2. Ocena konkurencji i kooperantów
(Figure 2. Rate of competition and co-operators)

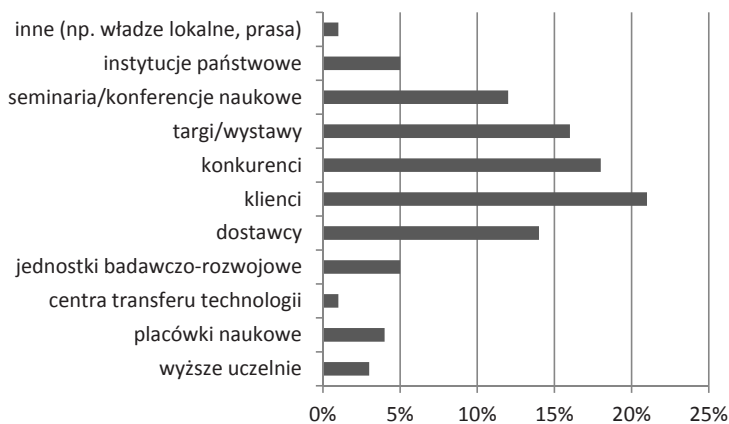
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Analizując dane z rysunku 2, stwierdzono, iż co czwarte przedsiębiorstwo, oceniając zachowanie kooperantów, w tym również konkurencji, uznało, że ich zachowanie jest raczej nieprzewidywalne, dodatkowo znaczna konkurencja o dość radykalnym sposobie działania utrudnia swobodne funkcjonowanie na rynku. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw uznała, że prowadzona konkurencja jest dość agresywna, przyznając ocenę większą lub równą 4 (w siedmiostopniowej skali). Tylko 4% przedsiębiorstw oceniło, że ich konkurent działa na rynku zgodnie z zasadą „żyj i daj żyć innym”. Zaostrzona konkurencja wymusza na podmiotach wykorzystywanie swojego potencjału w taki sposób, by mógł być on uznany za zdolność do tworzenia innowacji. Ponieważ poziom potencjału innowacyjnego, rozumiany jako kompetencje czy też zasoby jednostki, jest indywidualny dla każdego podmiotu, partycypowanie w tzw. aliansach wiedzy może korzystnie oddziaływać na jego wysokość. Badane przedsiębiorstwa wyraźnie nie skłaniają się ku uczestnictwu w sieci współpracy, co ma odzwierciedlenie w przyjętej strategii konkurowania (rysunek 3).



Rysunek 3. Rodzaje strategii konkurowania
(Figure 3. Types of competitive strategies)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

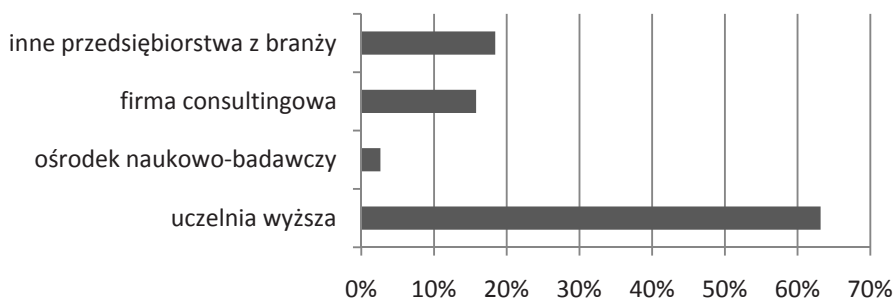


Rysunek 4. Źródła wiedzy przedsiębiorstw
(Figure 4. Sources of enterprises knowledge)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

25% przedsiębiorstw konkuruje na rynku poprzez budowanie marki lub poszerza swój zakres działania. Tylko 7% organizacji wskazało w swojej strategii kooperację jako sposób na skuteczne konkurowanie. Mogłoby się wydawać, że przedsiębiorstwa będą chętniej skłaniać się ku podmiotom zewnętrznym, zwłaszcza z uwagi na to, że 74% objętych badaniem przedsiębiorstw nie posiada własnego działu lub komórki badawczo-rozwojowej, dlatego też przedsiębiorstwo powinno zmierzać do tworzenia strategicznego układu, jakim jest alians wiedzy, i częściej decydować się na taką formę dzielenia się wiedzą.

Jak wynika z rysunku 4, najistotniejszym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw są klienci (21%) i konkurenci (18%). Uczestnictwo w targach, wystawach oraz konferencjach jest dla tych przedsiębiorstw trzecim co do istotności źródłem wiedzy. Niewielki odsetek (nie więcej niż 5%) postrzega uczelnie wyższe i inne jednostki naukowo-badawcze jako cenne źródło wiedzy i podmioty, z którymi warto zawiązać alians. Napotykanne trudności w nawiązaniu współpracy z instytucjami naukowymi wynikają przede wszystkim z braku doświadczenia w takiej kooperacji (tak uważa 36% przedsiębiorstw) oraz niedostatecznej informacji o podmiocie (34%). Z uwagi na to, że w grupie badanych przedsiębiorstw większa jej część to małe i średnie przedsiębiorstwa, występujące problemy w podjęciu wspólnych przedsięwzięć mają również charakter finansowy (22%). Tworzenie i utrzymanie złożonych struktur współpracy w procesie innowacji generuje wysokie koszty transakcyjne. Najmniej wskazań jako źródło wiedzy miała władza lokalna (1%). Podmioty te odznaczają się niską skłonnością do współpracy z przedsiębiorstwami, ponieważ firmy wchodzące w taki układ liczą na wsparcie finansowe, a z kolei alokacja środków publicznych nie jest na tyle efektywna. Ewentualne kontakty i nawiązane relacje nie przyczyniają się do rozwoju regionu (zwiększenia zatrudnienia, poprawy jakości życia). Żadna ze stron nie dostrzega wyraźnych korzyści płynących ze wzajemnej współpracy, stworzone innowacje nie generują wartości dodanej w krótkim czasie. Dlatego też taka współpraca jest rzadko podejmowana. Niemniej jednak 25% przedsiębiorstw spośród wszystkich 316 objętych próbą nawiązało współpracę z podmiotem zewnętrznym w celu opracowania nowych rozwiązań – innowacji (rysunek 5).

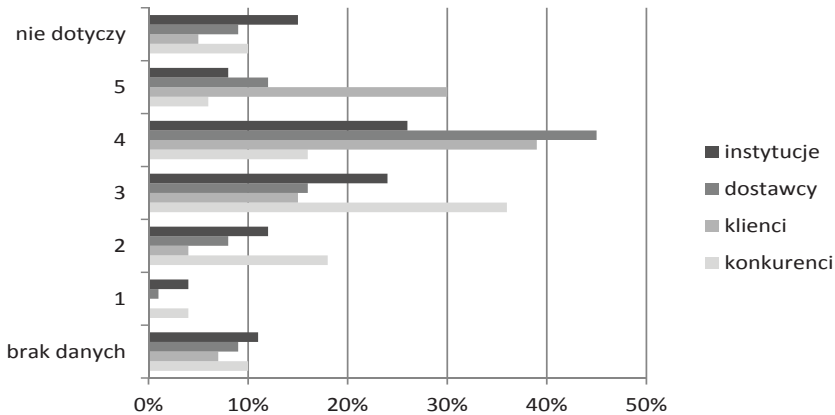


Rysunek 5. Zróżnicowanie podmiotów zewnętrznych w procesie dzielenia się wiedzą
(Figure 5. Variation of external actors in the process of knowledge sharing)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Największą grupę przedsiębiorstw z 76, które nawiązały współpracę z podmiotem zewnętrznym w celu stworzenia innowacji, stanowią przedsiębiorstwa wchodzące w alians z uczelnią wyższą (aż 63%), natomiast kolejne współpracowały z firmami consultingowymi

i innymi przedsiębiorstwami z branży (odpowiednio 18% i 16%) w zakresie opracowania nowych strategii finansowania, pozyskania klienta, zaopatrzenia, produktów i rozwiązań marketingowych. To, na ile użyteczna jest wiedza pozyskana od podmiotów zewnętrznych zdaniem jednostek, przedstawia rysunek 6.

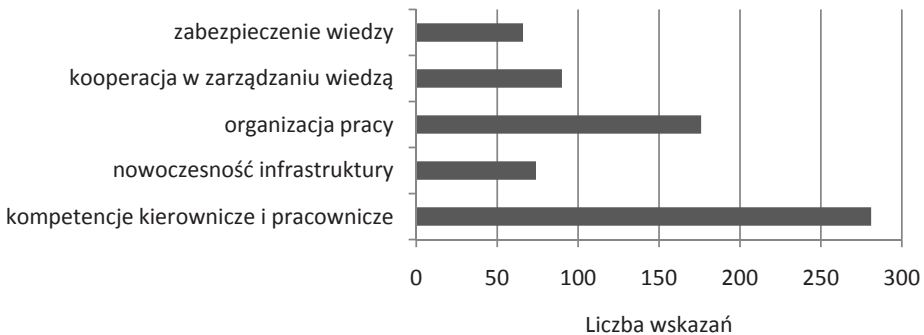


Rysunek 6. Ocena użyteczności pozyskiwanej wiedzy
(Figure 6. Evaluation of abstracted knowledge utility)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wiedza pozyskiwana od konkurentów, według opinii badanych przedsiębiorstw, jest pełna, ale pojawiają się problemy w jej zastosowaniu, co ogranicza jej przydatność (30%). Najlepiej postrzegana z punktu widzenia użyteczności jest wiedza uzyskiwana od dostawców (45%) i klientów (30%), gdyż zawiera informacje o podwyższonej zawartości merytorycznej, regularnie wykorzystywane w procesie decyzyjnym. 26% przedsiębiorstw za użyteczną wiedzę uznało tę, którą tworzą lub wymieniają się w ramach aliansów z instytucjami (w tym naukowymi).

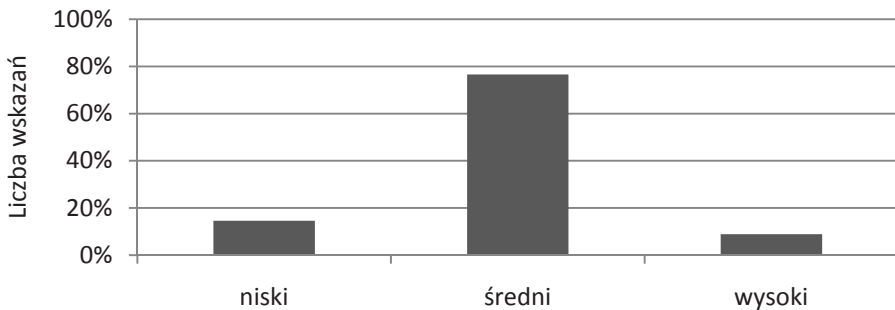
Kooperacja w zarządzaniu wiedzą jest jedną z pięciu przyjętych determinant, które kształtują zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa.



Rysunek 7. Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw
(Figure 7. Determinants of the innovation capacity of enterprises)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Współpraca w ramach aliansów wiedzy nie determinuje zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa w takim stopniu jak kompetencje kierownicze i pracownicze (I miejsce) oraz sposób organizacji pracy (II miejsce), ale jest wskazywana jako trzecia zmienna silnie oddziałująca na zdolność do tworzenia innowacji. W badaniu określono siedem czynników, które wpływają na poziom kooperacji: bazy danych z kooperantami, współpraca z innymi podmiotami, liczba kooperantów, zakres współpracy, źródła wiedzy, poziom zaawansowania procesu zarządzania wiedzą i użyteczność sposobu pozyskiwania informacji. W ocenie poziomu kooperacji przypisano wagi (jeżeli przedsiębiorstwo nie wskazało żadnego lub tylko jeden czynnik, poziom kooperacji takiej jednostki uznano za niski; przy wskazaniach na dwa lub trzy czynniki kooperację uznano za średnią; liczba wskazań czterech czynników i więcej decydowała o wysokim poziomie kooperacji). Rodzi się pytanie, jak dalece należy posunąć się w procesie uszczegóławiania oceny.



Rysunek 8. Poziom kooperacji przedsiębiorstw w ramach aliansów wiedzy
(Figure 8. The level of cooperation among enterprises within the framework of knowledge alliances)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Poziom kooperacji w blisko 80% przedsiębiorstw w ramach zawiązanych aliansów wiedzy uznano za średni, co oznacza, że z przyjętych czynników maksymalnie trzy zostały spełnione. Cztery i więcej czynników wchodzących w skład determinanty zaistniało w 9% przedsiębiorstw i to ta grupa posiada wysoki poziom kooperacji w zarządzaniu wiedzą. Niski poziom kooperacji wykazuje 15% badanych przedsiębiorstw, co oznacza, że prawie co siódme przedsiębiorstwo nie wskazało żadnego lub tylko jeden czynnik kooperacji.

4. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych badań i zaprezentowanych wyników, przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego i Małopolski jeszcze w ograniczonym stopniu kooperują z innymi podmiotami i korzystają z wiedzy zdobytej w ramach tej specyficznej formy, jaką jest alians. Coraz częściej jednak uznają wyższość kooperacji nad konkurencją i w rezultacie skłaniają się ku innowacjom. Obawy przed wejściem w kooperację na podstawie wiedzy wynikają głównie z braku doświadczenia w tego typu działaniach, luki informacyjnej na temat możliwości nawiązania współpracy i wysokich kosztów transakcyjnych. Badania

pokazują, że przedsiębiorstwa nie lekceważą klientów, dostawców, konkurencji i instytucji jako cennego źródła wiedzy, a wręcz odwrotnie: zdobyta od nich wiedza jest w pełni użyteczna. Zjawisko kooperacji nabiera znaczenia w kontekście oddziaływania na zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa, gdzie wykazano, że jest to trzecia co do istotności wpływu determinanta.

Przedstawione wyniki badań oraz wnioski pozwoliły na sformułowanie kilku wskazań:

- przedsiębiorstwa powinny korzystać z nowych i szeroko rozumianych źródeł wiedzy (w tym z zewnętrznych źródeł), które przyczynią się do stworzenia nowych form konkurencji;
- należy pamiętać o dzieleniu się wiedzą i kolektywnym procesie uczenia się zarówno wewnątrz organizacji (uczenie się poprzez doświadczenie – *learn by experience*), jak i poprzez interakcje z innymi podmiotami (uczenie się od innych – *learn from others*);
- szansą dla przedsiębiorstw może być kooperacja w formie aliansów wiedzy, co przełoży się na wyższy poziom zaawansowania w procesie zarządzania wiedzą w organizacji i wyższy poziom zdolności innowacyjnej jako przesłanki dalszego rozwoju;
- upowszechnianie postaw innowacyjnych i proaktywnych stwarza szansę na lepszą współpracę różnych podmiotów;
- większa swoboda w pozyskaniu wiedzy (w tym innowacji) przez przedsiębiorstwo z wewnątrz zwiększa jego zdolność do uczenia się, co w efekcie będzie miało przełożenie na jego zdolność innowacyjną.

Zaprezentowane w artykule kwestie dotyczące tworzenia aliansów wiedzy i ich wpływu na zdolność innowacyjną jednostki wymagają dalszych badań. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa nie mają tradycji i doświadczenia w takiej współpracy, toteż nie są one ich mocną stroną. Dzieje się tak, ponieważ organizacje te nie są do końca świadome możliwości, jakie płyną z tego typu współpracy, i nie zdefiniowały jeszcze w pełni potrzeby wejścia w taki układ.

Analizowany temat nie został w pełni wyczerpany. Można się zastanawiać nad celowością zbudowania modelu mapy zmian (Wiśniewska, 2010), który odwzorowałby innowacyjne przedsięwzięcia w ramach kooperacji, co doprowadziłoby do zmiany położenia przedsiębiorstwa we właściwej dla niego przestrzeni. Interesujące byłoby opracowanie modelu, który pozwoliłby ustalić kierunek przepływu wiedzy, charakter zmian realizowanych przez przedsiębiorstwa oraz identyfikowałby przywódczą i naśladowczą rolę podmiotów.

Bibliografia

- Altkorn, J. (2002). *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-119-0.
- Aluchna, M. (2006). *Formułowanie strategii „blue ocean”* [online, dostęp: 2014-02-24]. Dostępny w Internecie: http://www.e-ureka.net/wp-content/uploads/2010/08/Formulowanie_strategii_blue_ocean.pdf.
- Danik, L., Żukowska, J. (2011). Czynniki wpływające na sukces kooperacji polskich przedsiębiorstw w innowacjach (w przekroju branżowym). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Problemy regionalizmu i globalizacji*, 221, 123–136.

- Firszt, D. (2012). *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 978-83-7556-515-7.
- Markiewicz, J. (2007). Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 453 [online, dostęp: 2014-02-24]. Dostępny w Internecie: http://www.wzieu.pl/zn/453/summ/14_markiewicz.pdf.
- Pomykański, A. (2011). Model otwartej innowacji a zarządzanie sieciowe organizacją. W: J. Rybicki, T. Drul (red.). *Strategie sukcesu organizacji* (s. 139–148). Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12915-8.
- Wawryszuk-Miształ, A. (2007). *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 978-83-227-2742-3.
- Wiśniewska, J. (2010). *Procesy transferu technologii w bankach komercyjnych w Polsce*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 978-83-7241-772-5.
- Wojtowicz, A., Kozioł, L. (2012). Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 211–223.
- Żołnierski, A. (2005). *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 83-60009-07-4.

The impact of cooperation within the framework of alliances knowledge on the ability of innovative companies

Abstract: The future development of the economy, its modernity and innovation are cooperation businesses. The degree of cooperation is dependent on the environment, competitors, and the needs of the cooperator. Every company that operates in terms of the knowledge economy to be developed and strengthened their position in the market, must be innovative (i.e. must have and build the necessary capacity, used to create innovation), and that is possible due to acquisition of knowledge from external sources, called: knowledge alliances. The practice indicates growing number of cooperation initiatives of enterprises with external entities in the field of collaborative learning. Alliance helps in the exchange of experiences and knowledge between cooperating organizations.

The first part of the article outlines the theoretical recognition of such alliances, the second part contains the results of studies that demonstrate the use of this form of knowledge acquisition by the company of Tarnow and Malopolska region. The purpose of this article is to present modern forms of knowledge from outside. It was also an attempt to identify the determinants of cooperation at the level of cooperation with external institutions and evaluate their effectiveness, as a condition for strengthening the capacity development of the company. The level of cooperation of enterprises in the alliance knowledge has been additionally evaluated.

Key words: innovation, innovative capacity, cooperation of companies, knowledge alliances