

ANNA WOJTOWICZ, LESZEK KOZIOŁ*

Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji

Słowa kluczowe: alianse wiedzy, innowacje otwarte, proces innowacji, wiedza, proces uczenia się, wyniki badań

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie specyficznej formy pozyskiwania wiedzy z zewnątrz przez przedsiębiorstwo w procesie innowacji poprzez tworzenie tzw. aliansów wiedzy. W artykule przedstawiono zarys teoretycznego ujęcia aliansów wiedzy oraz wyniki badań ukazujące wykorzystanie tej formy pozyskiwania wiedzy i efekty, jakie w wyniku jej stosowania osiągnęły przedsiębiorstwa z regionu Tarnowa i Małopolski.

Należy podkreślić, że nieliczne przedsiębiorstwa są zdolne do tworzenia innowacji bez udziału podmiotów zewnętrznych (sektor usług naukowych, sektor usług technicznych, instytucje wspierające przemysł). Co istotne, to właśnie korzystanie z takich zewnętrznych powiązań jest czynnikiem optymalizującym koszt procesu innowacyjnego. Często uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyjnym 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. W kontekście koncepcji otwartej innowacji rozwiązaniem szczególnie użytecznym w procesie pozyskiwania nowej wiedzy jest alians strategiczny, nazywany aliansem wiedzy, w którym wykorzystywane są zasoby jego partnerów w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji.

Jak wynika z przedstawionych wyników badań, małopolskie przedsiębiorstwa korzystają w ograniczonym zakresie z formy współpracy, jaką są alianse wiedzy. Przyczynami takiego stanu rzeczy mogą być: niski poziom procesu zarządzania wiedzą oraz wewnętrzne bariery w procesie dzielenia się wiedzą.

* dr inż. Anna Wojtowicz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; prof. dr hab. Leszek Kozioł – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: awojtowicz@mwse.edu.pl.

1. Uwagi wstępne

Od początku pierwszej rewolucji przemysłowej znaczenie innowacji jako czynnika rozwoju i konkurencyjności stale wzrastało. W bliższych nam czasach innowacje, spośród wielu czynników rozwoju przedsiębiorstwa, stały się fundamentalną jego determinantą. W wyniku nasilającego się procesu globalizacji, zmienności otoczenia oraz rozwoju sektora gospodarki opartej na wiedzy to dowartościowanie innowacji zwiększyło się. Stąd wśród większości badaczy zajmujących się tym zagadnieniem, wywodzących się z obu dyscyplin naukowych: ekonomii i zarządzania, istnieje zgoda co do postrzegania innowacji jako ważnego kryterium sprawności systemów gospodarczych, którego respektowanie sprzyja budowaniu pozycji na rynku. Wymaga to jednak nowego spojrzenia na tę tematykę, rozszerzenia pola analizy o kwestie innowacyjności pojmowanej jako zdolność do urzeczywistniania innowacji. W tym kontekście innowacje utożsamia się zarówno ze zdolnością innowacyjną, jak i działalnością innowacyjną. Takie podejście do innowacji jest trudniejsze przy pomiarze tego zjawiska, ale pozwala lepiej ująć i zrozumieć jego istotę.

Innowacja jest to wszelka, z założenia korzystna, zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma charakter ewolucyjnego poprawiania rzeczy istniejących, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów danej organizacji (1, s. 64). Należy mieć świadomość, że przedsiębiorstwo nie ma możliwości tworzenia i wdrażania innowacji bez odpowiednich zasobów wiedzy w postaci wynalazków, wzorów przemysłowych, nabytych licencji, majątkowych praw autorskich, wiedzy utajnionej (*know-how*), receptur itp.¹ Można wręcz postawić tezę, że sercem innowacji jest wiedza i uczenie się (1).

Sposób zarządzania wiedzą wpływa na tempo i charakter procesu innowacyjności oraz tworzenie i wytwarzanie produktów zaawansowanych technologicznie. Przedsiębiorstwo innowacyjne ogniskuje zainteresowanie na nowo tworzonej wiedzy oraz skutecznym jej wdrażaniu. Przedsiębiorstwo takie zatrudnia wysokokwalifikowaną kadre, budując w ten sposób kreatywne środowisko tworzenia i przyswajania innowacji (2, s. 73).

Należy podkreślić, że nieliczne przedsiębiorstwa są zdolne do tworzenia innowacji bez udziału podmiotów zewnętrznych (sektor usług naukowych, sektor usług technicznych, instytucje wspierające przemysł). Co istotne, to właśnie korzystanie z takich zewnętrznych powiązań jest czynnikiem optymalizującym koszt procesu innowacyjnego. Często uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyjnym firmy.

¹ Aby innowacja powstała lub znalazła efektywne zastosowanie w praktyce, wymienione zasoby wiedzy muszą ulec procesowi transformacji lub uczestniczyć w nim, zwłaszcza zaś komercjalizacji, bez której nie jest możliwy rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

Celem artykułu jest ukazanie specyficznej formy pozyskiwania wiedzy z zewnątrz w procesie innowacji przez przedsiębiorstwo poprzez tworzenie tzw. aliansów wiedzy. Jako punkt wyjścia przyjęto tezę, że każde przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, aby się rozwijało i umacniało swoją pozycję na rynku, musi być innowacyjne (zdolne do innowacji i prowadzenia działalności innowacyjnej), a jest to możliwe dzięki pozyskiwaniu wiedzy z zewnętrznych źródeł w ramach aliansów wiedzy. W artykule przedstawiono zarys teoretycznego ujęcia aliansów wiedzy oraz wyniki badań² ukazujące wykorzystanie tej formy pozyskiwania wiedzy oraz efekty, jakie w wyniku jej stosowania osiągnęły przedsiębiorstwa z regionu Tarnowa i Małopolski.

2. Alianse wiedzy – ujęcie teoretyczne

Konkurencja oparta na wiedzy polega nie tylko na wykorzystaniu wiedzy istniejącej, ale także na świadomym dążeniu do jej wzbogacania i uzupełniania, tak by lepiej przewyższać ograniczenia (3, s. 103).

We współczesnym świecie powstaje nowy typ społeczeństwa ukierunkowanego na procesy tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji, w których zachodzi zarządzanie wiedzą i uczenie się wewnątrz przedsiębiorstw, w powiązaniu ze współpracownikami organizacji sieciowych³ funkcjonujących na wielu rynkach (5). Istotnym elementem powstawania innowacji w nowoczesnej gospodarce (gospodarce wiedzy) są sprzężenia zwrotne pomiędzy fazami procesu występującymi wewnątrz firmy oraz połączenia z zasobami wiedzy i działalnością badawczą o charakterze zewnętrznym. Jak z tego wynika, proces innowacji nie jest procesem liniowym, jednokierunkowym, który jest stymulowany wyłącznie przez rozwój naukowy. Proces ten ma charakter interaktywny z silnym sprzężeniem zwrotnym⁴.

² Projekt badawczy „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski” realizowany pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. L. Koziola przez zespół pracowników Katedry Zarządzania MWSE w Tarnowie: dr inż. K. Barwacz, dr inż. A. Wojtowicz, mgr A. Karaś, mgr A. Mikos oraz mgr R. Pyrek.

³ Jako organizację sieciową wspomagającą innowacyjną działalność przedsiębiorstwa należy w tym przypadku rozumieć krajowe i regionalne systemy innowacji. System taki tworzą: podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością technologiczno-przemysłową, wdrożeniami i komercjalizacją nowych rozwiązań (podsystem produkcyjno-usługowy), podmioty badawczo-rozwojowe, placówki szkolnictwa wyższego itp. (podsystem naukowo-badawczy), podmioty wspomagające przebieg procesów innowacyjnych, ośrodki innowacji – np. parki i inkubatory technologiczne (podsystem instytucjonalny), a także podsystem społeczno-kulturowy (tradycja, historia regionu, system wartości, formy i kanały komunikacji, poziom zaufania) (4, s. 151).

⁴ Zob. koncepcje modeli interaktywnych procesu innowacyjnego: model sprzężeń zwrotnych i interakcji (tzw. model powiązań łańcuchowych) S.J. Kline’a i N. Rosenberga (6), model „sprzężeniowy” R. Rothwella i W. Zegvela (7) oraz koncepcje sieciowa i systemowa procesu innowacyjnego.

W tym kontekście pojawia się tzw. *o t w a r t a i n n o w a c j a*⁵, polegająca na tym, że firmy powinny włączać zewnętrzne punkty widzenia w sam rdzeń procesu innowacji. Powinny dysponować dobrze określonymi metodami rutynowych i powtarzalnych interakcji z głównymi klientami, czerpać wiedzę od tych, którzy klientami nie są, monitorować bieżące eksperymenty podejmowane w branży, poszukiwać wyłaniających się technologii i uczyć się od innych branż. Stworzenie powtarzalnych metod służących wykorzystywaniu tego rodzaju bodźców zewnętrznych może ujawnić niedostrzegane dotąd możliwości innowacji (9). „Otworzenie” procesu innowacji umożliwia przedsiębiorstwom podejmowanie działań, które pozwolą na stałe osiągnięcie korzyści z tytułu możliwości wykorzystywania zewnętrznych zasobów wiedzy oraz technologii bez konieczności ich posiadania.

Model otwartej innowacji to zdecydowanie szersze podejście do procesu innowacji niż przekonanie, że do rozwoju firmy wystarczy samodzielne opracowywanie, realizowanie, wprowadzanie i finansowanie swoich innowacji. W warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów, pojawiających się i w organizacji, i poza nią. Oznacza to, że jej formalne ramy są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem (10, s. 206, za: 11, s. 140).

W kontekście koncepcji otwartej innowacji rozwiązaniem, które okazuje się szczególnie użyteczne w procesie pozyskiwania nowej wiedzy, jest *a l i a n s s t r a t e g i c z n y*, stanowiący „odpowiedź na zadanie: znajdź szybką i elastyczną metodę dostępu do zasobów, których nie posiadasz i umiejętności, które są w posiadaniu innej organizacji” (12, s. 5). W porównaniu z typowymi stosunkami kooperacyjnymi między przedsiębiorstwami aliance strategiczne wyróżnia (13, s. 203–204):

- szerszy zakres, gdyż obejmują one z reguły wiele segmentów rynkowych, a nawet w skrajnych przypadkach część lub cały rynek;
- współpraca dotycząca także potencjalnych kierunków działania (np. nowych rynków, nowych technologii), co oznacza, że również jej horyzont czasowy jest dłuższy niż kooperacji;
- liczba partnerów, która jest mniejsza niż przy kooperacji; ze względu na rozmiary produkcji i rynku, których dotyczą, uzgodnienie w znacznym stopniu sprzecznych interesów z wieloma partnerami byłoby niezwykle trudne.

Na korzyść tej formy współdziałania w ramach procesu innowacyjnego przemawiają cechy, jakie są mu przypisywane (14, s. 501):

1. Fragmentaryczność – aliance dotyczą tylko części działalności uczestników umowy. Przedsiębiorstwa wchodzące w sojusz mogą funkcjonować indywidualnie i prowadzić działalność, która nie jest objęta porozumieniem;
2. Transfer aktywów w ramach koalicji – partnerzy zobowiązują się do dostarczania zarówno nakładów materialnych (m.in. kapitał, infrastruktura), jak

⁵ Pojęcie to stworzył prof. Henry Chesbrough z Haas School of Business, zob. (8).

i niematerialnych (m.in. wiedza, kompetencje, umiejętności) w celu realizacji wspólnych projektów;

3. Integralność – zmiany pewnych elementów umowy o współpracę powodują zmianę innych.

Poza wymienionymi cechami podstawowymi alianse strategiczne charakteryzują się także następującymi cechami specyficznymi (14, s. 501–502):

- Alians wymaga koniecznie zgody między firmami na współdziałanie i w konsekwencji zawierana jest umowa pomiędzy nimi, niezależnie od tego, czy jest ona wyrażona w sposób wyraźny (tzn. pisemny), czy mniej wyraźny (np. milcząca zgoda, brak umowy pisemnej, ale zawarte jest porozumienie ustne itd.);
- Alians daje partnerom takie same korzyści, jakich dostarcza np. koncentracja przedsiębiorstw, ale jednocześnie nie niesie z sobą charakterystycznych dla niej ograniczeń. Jednocześnie swoje siły wokół jakiejś wybranej formy działalności, partnerzy aliansu uzyskują efekty korzyści skali, obszaru czy skumulowanych kompetencji, nie zatracając przy tym własnej autonomii i tożsamości;
- Alianse łączą dwa lub wiele przedsiębiorstw w dokładnie określonej dziedzinie, zakresie, projekcie. Przedsiębiorstwa pozostają nadal niezależne mimo nawiązanego porozumienia, ale powstaje wówczas konieczność utworzenia i funkcjonowania określonych „centrów decyzyjnych”, które interweniują w wyborach dotyczących wspólnej działalności lub wspólnych projektów. Każda decyzja, aby mogła się stać decyzją operacyjną, wymaga zgody wszystkich przedsiębiorstw partnerskich;
- Przedsiębiorstwa angażujące się w alianse robią to, aby osiągnąć określone cele lub dlatego, że działania takie uważają za lepiej nadające się do zrealizowania przyjętych zamierzeń niż inne formy realizacji strategii firmy. Jednocześnie jednak alianse są sojuszami stosunkowo łatwo odwracalnymi i umożliwiają wycofywanie się partnerów z całości lub części działania czy projektu, a następnie powrót do aliansu;
- Współdziałanie partnerów w aliansie wiąże się z potencjalnie konfliktowym charakterem interesów i celów, których to współdziałanie dotyczy. Przedsiębiorstwa partnerskie, pozostając niezależne, pilnują w rzeczywistości własnych celów. Mimo to dochodzą one do uzgodnienia wspólnych celów, bardziej lub mniej precyzyjnych, stających się celami, dla których realizacji alians został utworzony.

Alianse strategiczne, których podstawowym celem powołania jest pozyskanie nowej wiedzy, przydatnej w kolejnych etapach procesu innowacyjnego, będziemy nazywać a l i a n s a m i w i e d z y. 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 (15, s. 353). Wspólne uczenie się jest wówczas realizowane w trakcie (5):

- współpracy partnerów aliansu w zakresie opracowania, wdrażania, transferu, finansowania, komercjalizacji innowacji;
- przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami zespołu, pomiędzy zespołami uczestniczącymi w realizacji procesów innowacji aliansu;
- pozyskiwania od innych organizacji lub aliansów (w tym konkurencyjnych w odniesieniu do danego aliansu) personelu biorącego udział w procesach innowacji;
- korzystania z wyników badań podstawowych lub prowadzenie badań stosowanych i wdrażanie ich wyników w praktyce;
- gromadzenia i wykorzystywania w aliansie wspólnej dokumentacji, informacji, wiedzy na temat innowacji;
- analizy rynku, badań marketingowych przeprowadzanych na potrzeby aliansu w zakresie innowacji;
- *benchmarkingu* w zakresie innowacji w aliansie oraz na zewnątrz niego;
- wspólnego rozwiązywania problemów, opracowywania ekspertyz, projektów na temat innowacji przez partnerów aliansu;
- przyjmowania do aliansu nowych partnerów;
- współpracy i doskonalenia działalności partnerów aliansu podczas realizacji procesów innowacji;
- opracowywania i realizacji strategii innowacji dla aliansu;
- zarządzania zmianami w aliansie;
- tworzenia nowej wiedzy w aliansie i wykorzystania jej w procesach innowacji;
- korzystania z usług konsultantów i ekspertów z zewnątrz w zakresie innowacji.

Dzięki uczeniu się od siebie i aktywnemu uczestnictwu partnerów w aliansach wiedzy istnieje duży potencjał dla synergii. Aby efekt ten został osiągnięty, należy stworzyć efektywny system zarządzania aliansem⁶.

3. Wyniki badań empirycznych

Niżej podano wyniki badań empirycznych, w których narzędziem był kwestionariusz ankiety wielokrotnego wyboru. Badaniami objęto 316 firm i instytucji działających w różnych branżach, głównie na terenie województwa małopolskiego, a zwłaszcza regionu Tarnowa.

Wśród badanych przedsiębiorstw 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 osób) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 osób) – 14% (tabl. 1).

⁶ Ze względu na ograniczone ramy artykułu problem ten nie będzie w nim rozwijany. Zarys problemu ukazano w (11).

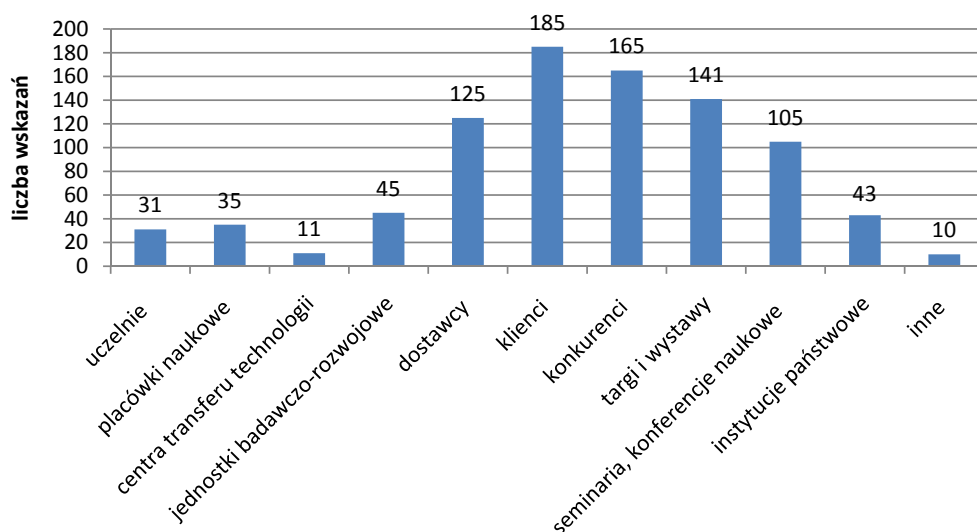
Tabela 1

Liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach

Zatrudnienie	Udział w ogólnej liczbie (w %)
do 10 osób	15
11–50 osób	33
51–100 osób	17
101–250 osób	14
251–500 osób	7
powyżej 500 osób	14
Razem	100

Źródło: obliczenia własne.

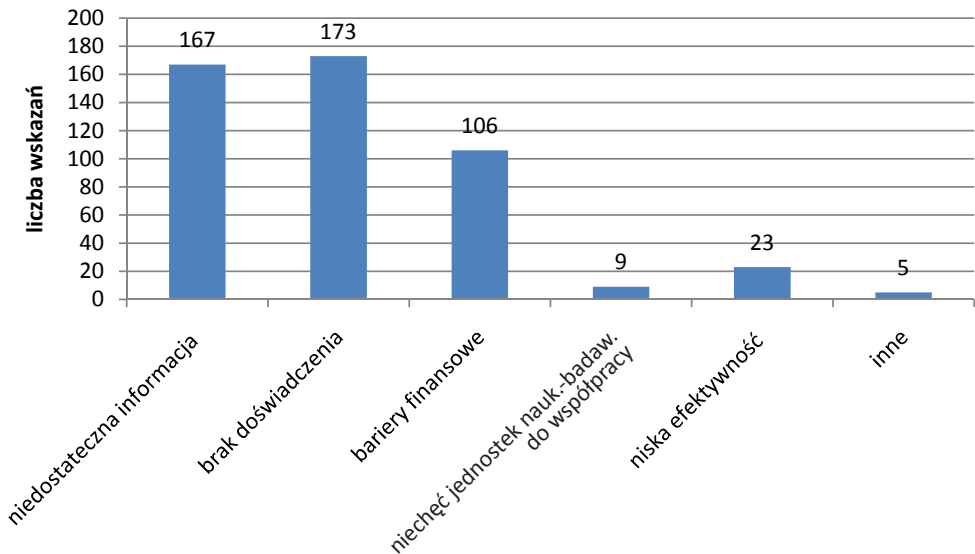
Punktem wyjścia do zawarcia aliansu wiedzy jest określenie nowej wiedzy pożądanej w procesie innowacji i źródła jej pochodzenia.



Rys. 1. Źródła wiedzy wykorzystywanej w opracowaniu i wprowadzeniu nowego rozwiązania lub poszerzaniu zakresu działalności

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku badania źródeł pozyskiwania przez przedsiębiorstwa wiedzy pomocnej w opracowaniu i wprowadzeniu nowego rozwiązania lub poszerzaniu zakresu ich działalności uzyskano dość zaskakujące wyniki (rys. 1). Jako najczęściej wykorzystywane źródła wiedzy wskazano (kolejność według liczby wskazań): klientów (21%); konkurentów (18%); targi i wystawy (16%); dostawców (14%); seminaria, konferencje naukowe (12%). Co może niepokoić w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, to relatywnie niska ocena jednostek naukowo-badawczych jako użytecznego źródła informacji i wiedzy (uczelnie 3%; placówki naukowe 4%; centra transferu technologii 1% oraz jednostki badawczo-rozwojowe 5%). A przecież to właśnie te jednostki są w istocie powołane do działań mających na celu rozpowszechnianie wiedzy i zwiększanie innowacyjności. Dlatego uznano, że zasadne jest pytanie o przyczyny trudności we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi.



Rys. 2. Trudności w kontaktowaniu się i współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi

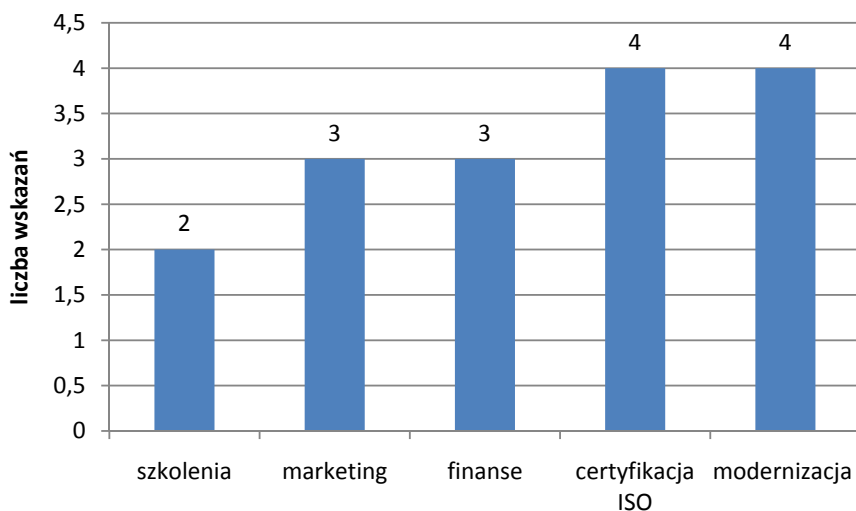
Źródło: opracowanie własne.

Pytane o bariery w nawiązaniu współpracy oraz w kontaktowaniu się z jednostkami naukowo-badawczymi przedsiębiorstwa wskazały trzy zasadnicze kwestie: brak doświadczenia we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi (36%); niedostateczna informacja o ofercie jednostek naukowo-badawczych (34%) oraz bariery natury finansowej (np. brak funduszy na zlecenie badań, zakup licencji) (22%). O ile przełamanie bariery finansowej i informacyjnej wydaje się możliwe, o tyle bariera braku doświadczenia we współpracy może być trudna do usunięcia, gdyż wiąże się

z systemem wartości obowiązującym w danym przedsiębiorstwie (brak doświadczenia może wynikać z braku zaufania do tych jednostek lub z negatywnej oceny przydatności propagowanej przez nie wiedzy).

W odpowiedzi na pytanie o współpracę z jednostką zewnętrzną w zakresie działalności badawczo-rozwojowej 15% badanych przedsiębiorstw (48 firm) odpowiedziało pozytywnie. Niektóre przedsiębiorstwa współpracują jednocześnie z kilkoma podmiotami: 19 z nich współpracuje z uczelniami wyższymi, 2 z ośrodkami B+R, 15 z firmami konsultingowymi, a 28 z innymi podmiotami z branży.

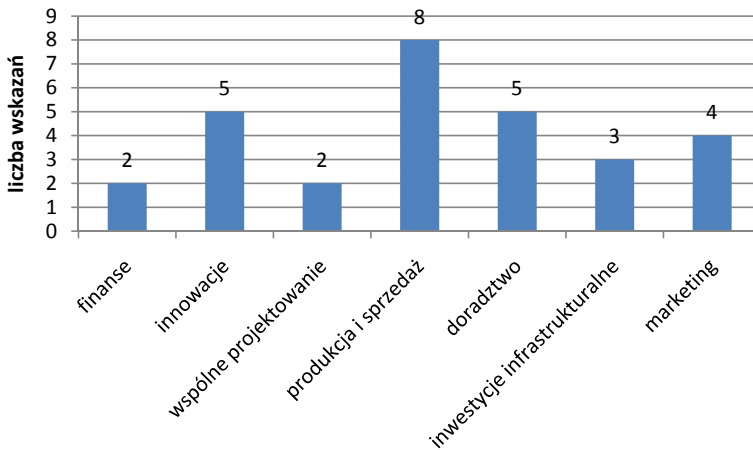
Wśród uczelni wyższych współtworzących aliansy wiedzy dominują uczelnie techniczne, które stanowią 72%, 11% uczelni posiada profil ekonomiczny, pozostałe 17% stanowią uczelnie o profilu ogólnym.



Rys. 3. Zakres współpracy z firmami konsultingowymi

Źródło: opracowanie własne.

Pytane o zakres współpracy z firmami konsultingowymi przedsiębiorstwa wskazały (rys. 3): modernizację (25%), certyfikację ISO (25%), marketing (19%), finanse (19%) oraz szkolenia (12%). Z kolei w zakresie współpracy z innymi podmiotami w branży struktura odpowiedzi kształtowała się jak na rysunku 4:

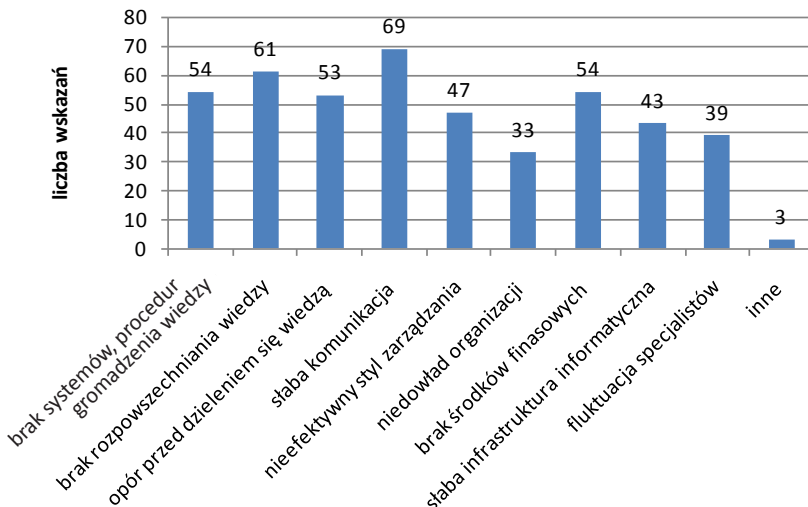


Rys. 4. Zakres współpracy z innymi podmiotami w branży

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej wskazań uzyskały produkcja i sprzedaż (28%), doradztwo (17%), innowacje (17%), marketing (14%), inwestycje infrastrukturalne (10%), wspólne projektowanie (7%) i finanse (7%).

Poziom zaangażowania badanych przedsiębiorstw w zarządzanie wiedzą można określić jako średni do niskiego: zaledwie około 3% badanych firm posiada systemowe rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą (rys. 5).



Rys. 5. Bariery w dzieleniu się wiedzą występujące w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Jako najczęstsze bariery w procesie dzielenia się wiedzą występujące w organizacji wskazywano: słabą komunikację (15%, 69 firm); gromadzenie wiedzy i jednocześnie brak jej rozpowszechniania (13%, 61 firm); brak systemów, procedur gromadzenia wiedzy (12%, 54 firmy); brak środków finansowych (12%, 54 firmy), opór przed dzieleniem się wiedzą (12%, 53 firmy) oraz nieefektywny styl zarządzania (10%, 47 firm). Na dalszych miejscach znalazły się: słaba infrastruktura informacyjna (9%, 43 firmy), fluktuacja specjalistów (8%, 39 firm), niedowład organizacji (7%, 33 firmy).

Należy zauważyć, że spośród najczęściej wskazywanych barier w dzieleniu się wiedzą trzy dotyczą tzw. miękkich czynników: komunikacji, osobowościowych uwarunkowań dzielenia się wiedzą oraz stylu zarządzania.

4. Zakończenie

Na podstawie z przedstawionych wyników badań można stwierdzić, że małopolskie przedsiębiorstwa korzystają z ograniczonym zakresem z formy współpracy, jaką są alianse wiedzy. Przyczynami takiego stanu rzeczy mogą być niski poziom procesu zarządzania wiedzą oraz wewnętrzne bariery w procesie dzielenia się wiedzą, a szczególnie: słaba komunikacja wewnętrzna, brak rozpowszechniania wiedzy i odpowiednich sposobów jej gromadzenia, nieodpowiedni styl zarządzania oraz niechęć do dzielenia się wiedzą.

Najczęściej przedsiębiorstwa podejmują współpracę z innymi podmiotami z branży, co należy oceniać pozytywnie, gdyż w rezultacie powinno się to przekładać na jej rozwój. Trzeba z tej perspektywy podkreślić, że przedmiotem współpracy oprócz produkcji i sprzedaży (28%) są: inwestycje infrastrukturalne (10%), doradztwo (17%), innowacje (17%) oraz wspólne projektowanie (7%). Trzy ostatnie formy są ściśle związane z pozyskiwaniem i przekazywaniem wiedzy.

Niepokoić powinien fakt, iż instytucje naukowe (uczelnie wyższe, placówki naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe i centra transferu technologii) zostały bardzo nisko ocenione jako źródła wiedzy dla przedsiębiorstw. Przyczyn tego stanu należy szukać w niedostatecznej polityce informacyjnej tych instytucji, ale również pewnej nieufności sfery gospodarczej co do przydatności oferowanej przez nie wiedzy. Jak pokazują badania, przedsiębiorstwa przede wszystkim poszukują wiedzy możliwej do szybkiego zastosowania w praktyce – wiedzy technicznej; wśród kooperujących uczelni dominują uczelnie techniczne.

Przedstawione wyniki badań oraz wnioski pozwoliły na sformułowanie wskazań natury ogólnej:

- aby pobudzić kooperację w formie aliansów wiedzy, należy podnieść poziom zaawansowania w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;

- jest to możliwe poprzez świadome budowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej, która powinna być ukierunkowana na dzielenie się wiedzą;
- jednostki naukowo-badawcze powinny prowadzić otwartą politykę informacyjną dotyczącą ich działalności;
- rolę platformy komunikacyjnej mogą pełnić seminaria i konferencje, które są pozytywnie oceniane przez przedsiębiorstwa jako źródła wiedzy;
- aby przedsiębiorstwa były zdolne do efektywnego zarządzania wiedzą, muszą sięgać także po wiedzę „nietechniczną”, a ta jest tworzona i gromadzona w różnych typach uczelni wyższych;
- upowszechnianie postaw innowacyjnych stwarza szansę na lepszą współpracę różnych podmiotów.

Przedstawione w artykule kwestie dotyczące tworzenia i wykorzystywania alianów wiedzy nie zostały wyczerpane, co więcej – wymagają dalszych badań. Trzeba jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa są w ograniczonym zakresie świadome potrzeby zawierania takich aliansów.

Bibliografia

1. Koziół L., *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1(12).
2. Dominik W., *O innowacyjności – Innowacje jako przedmiot obrotu gospodarczego*. W: *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne* [online, dostęp 20.11.2011]. Dostępny w Internecie: <http://www.kig.pl/assets/upload/Opracowania%20i%20analizy%20Innowacyjnosc.pdf>.
3. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005. ISBN 83-01-14213-8.
4. Mikos A., *Importance of University-level Educational Facilities in Developing Innovative Attitudes*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection”, Works on Management, 2011, iss. 1, vol. 17.
5. Dolińska M., *Zarządzanie wiedzą, uczenie się w procesach innowacji* [online, dostęp 20.11.2011]. Dostępny w Internecie: http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/218.pdf.
6. Kline S.J., Rosenberg N., *An Overview of Innovation*. W: R. Landau, N. Rosenberg (red.), *The Positive Sum Strategy*, The National Academies Press, Washington 1986.
7. Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*, Longman, London 1985.
8. Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
9. Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J., *Przez innowacje do wzrostu. Jak wprowadzić innowację przelomową*, przeł. G. Łuczkiwicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7526-708-2.
10. Golińska-Pieszyska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7383-348-7.
11. Pomykański A., *Model otwartej innowacji a zarządzanie sieciami organizacyjnymi*. W: *Strategie sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2011, nr 4/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot. ISSN 1732-1565.

12. Dyer J.H., Kale P., Sing H., *How to Make Strategic Alliance Work*, „MIT Sloan Management Review” 2001, vol. 42, no. 4.
13. Rymarczyk J., *Internalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004. ISBN 83-208-1508-8.
14. Kraciuk J., *Alianse strategiczne jako sposób konsolidacji przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW, nr 28, Warszawa 2005.
15. Morrison M., Mezentseff L., *Learning Alliances – a New Dimension of Strategic Alliances*, „Management Decision” 1997, no. 35/5.

Knowledge alliances in the innovation process

S u m m a r y: The aim of the article is to present a specific form of acquiring external knowledge by enterprises in the innovation process, based on creation of so called ‘knowledge alliances’. The author outlines theoretical aspects of knowledge alliances as well as study results illustrating the use of this form of knowledge acquisition and the effects of its application in enterprises from Tarnów and Małopolska regions.

It should be stressed out that few enterprises are able to create innovations without support of external entities (scientific services sector, technical services sector, industry support institutions). Moreover, it is the use of such external links that optimizes costs of the innovation process. Externally acquired knowledge is often the core (or its complement) of the company’s internal innovation process. ‘Opening’ of the innovation process makes it possible for enterprises to take action enabling them to benefit from the use of external knowledge and technology resources, without the need to own them. As far as open innovation concept is concerned, strategic alliance, sometimes called knowledge alliance, seems to be particularly useful in the process of knowledge acquisition. It is based on use of each other’s resources in collective learning and transfer of information and knowledge as part of innovation processes.

According to the presented research results, Małopolska-based enterprises use the idea of knowledge alliances to a limited extent. The reasons for this situation may include: low level of the knowledge management process as well as internal barriers in the knowledge sharing process.

K e y w o r d s: knowledge alliances, open innovations, innovation process, knowledge, learning process, study results
