

Izabela JONEK-KOWALSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

WSPÓLDZIAŁANIE W FORMIE ALIANSU STRATEGICZNEGO JAKO METODA WSPIERANIA DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

Streszczenie. W artykule przedstawiono alianse strategiczne jako formę wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Na wstępie odniesiono się do istoty innowacji. Następnie przedstawiono typologię aliansów strategicznych oraz zidentyfikowano ich rolę w budowaniu potencjału innowacyjnego współdziałających przedsiębiorstw. W ostatniej części zaprezentowano studium przypadków potwierdzające przydatność aliansów strategicznych w działalności innowacyjnej.

STRATEGIC ALLIANCES AS A SUPPORT FOR INNOVATIONS

Summary. The article presents the strategic alliances as a form of support for innovation activities of enterprises. The first point refers to the essence of innovation. Then a typology of strategic alliances and identification their role in building innovative capacity is presented. The final section presents case studies proving the usefulness of strategic alliances in innovative activity.

1. Rola działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie

Działalność innowacyjna staje się obecnie jednym z najistotniejszych obszarów aktywności przedsiębiorstw. Jej podejmowanie jest warunkiem koniecznym przetrwania i rozwoju¹. Zgodnie z definicją J.A. Schumpetera, „innowacja” oznacza wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub też udoskonalenie już istniejących. Może wiązać się także z wprowadzeniem nowej lub udoskonalonej metody produkcji, zaopatrzenia lub zbytu.

Wreszcie może także oznaczać zdobycie nowego rynku.² Przez pojęcie innowacji rozumie się zatem zmianę w metodach wytwarzania lub w wyrobach, bazującą na nowej lub nie wykorzystanej dotąd wiedzy³. W definicji innowacji zaczerpniętej z „Oslo Manual” podkreśla się dodatkowo, że innowacyjny proces lub produkt są nowe, przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa⁴. Taka interpretacja znacznie rozszerza zakres działalności innowacyjnej.

Podstawowa klasyfikacja, bazująca na powyższej definicji, wyróżnia innowacje produktowe i procesowe⁵. Pierwsze oznaczają wprowadzenie nowego produktu lub rozwiązanie zmieniającego produkt już istniejący. Drugie wiążą się z działaniami wprowadzającymi zmiany w procesach produkcji, zaopatrzenia lub zbytu w przedsiębiorstwie⁶.

Zgodnie z powyższym, prowadzenie przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej wymaga zdobycia nowej, niewykorzystanej dotąd wiedzy. Proces jej zdobywania i wdrażania jest czasochłonny, trudny i obarczony ryzykiem⁷. Wymaga również znacznych nakładów finansowych. Dlatego też przedsiębiorstwa poszukują szybkich, skutecznych i efektywnych metod wspierania działalności innowacyjnej. Jedną z nich jest utworzenie aliansu strategicznego.

W niniejszym artykule przedstawiono rolę aliansu strategicznego w zdobywaniu nowej wiedzy i wykorzystywaniu jej dla potrzeb działalności innowacyjnej. W części teoretycznej zdefiniowano pojęcie aliansu strategicznego oraz dokonano przeglądu typowych form tego porozumienia. Następnie podjęto próbę wskazania najprzydatniejszych dla wspierania innowacji, typów aliansów strategicznych. Określono zalety tych porozumień. Wskazano także wady i zagrożenia, które mogą z nich wynikać. W części praktycznej przedstawiono funkcjonowanie aliansów strategicznych i ich rolę we wspieraniu działalności innowacyjnej na wybranych przykładach.

¹ Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 272; Drucker P.: Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 21 i nast.

² Głodek P., Gołębiowski M.: Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach. SOOIPP, Warszawa 2006, s. 7.

³ Brzeziński M (red.): Zarządzanie innowacjami technologicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa 2001, s. 19; Freeman Ch.: The Economics of Industrial Innovation. F. Printer, London 1982, s. 26.

⁴ OECD, Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD/Eurostat, Paris 1997.

⁵ Łobejko S.: Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 68.

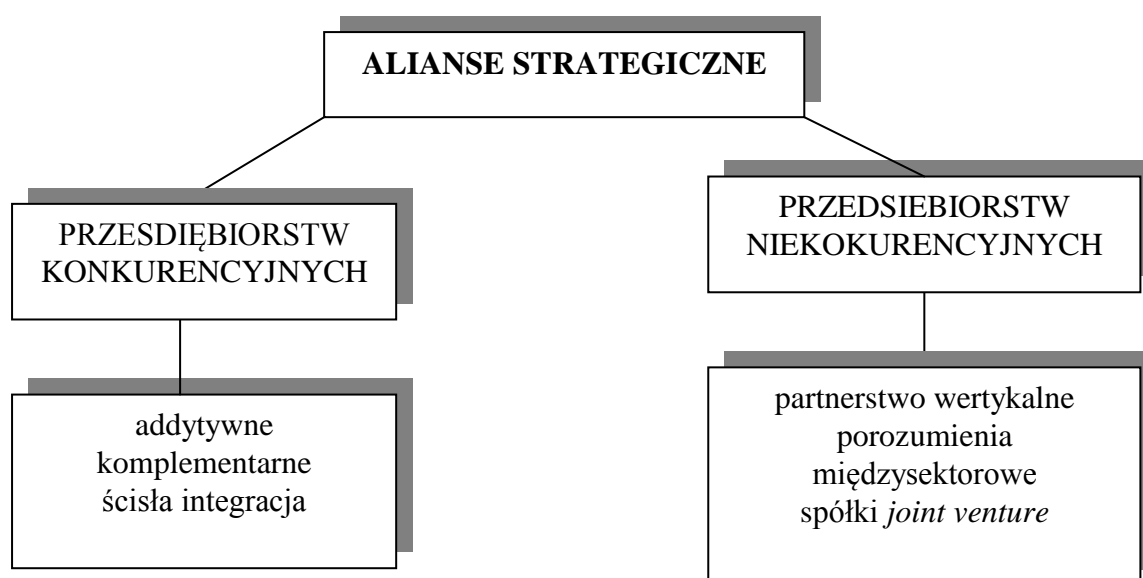
⁶ Sosnowska A., Poznańska K.: Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. PARP, Warszawa 2003, s. 13-17.

⁷ Pomykalski A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa 2001, s. 33 i nast.

2. Alianse strategiczne – metodyka tworzenia i typologia

Alianse strategiczne to „długoterminowe powiązania kooperacyjne pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami w celu połączenia lub/i wymiany specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu”⁸. Są to zatem związki zawierane między niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić działalność gospodarczą lub realizować określony projekt, koordynując w tym celu kluczowe kompetencje, niezbędne zasoby i umiejętności⁹.

Alians strategiczny może być tworzony zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi (alianse addytywne i komplementarne), jak i niekonkurencyjnymi (partnerstwo wertykalne, porozumienia międzysektorowe, spółki *joint venture*) – rysunek 1.¹⁰



Rys. 1. Podział aliansów strategicznych

Fig. 1. Strategic alliances classification

Źródło: Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2002, s. 69.

Pierwsza z grupy aliansów to alianse konkurencyjne, w których współdziałające przedsiębiorstwa działają na tym samym rynku i oferują nabywcom te same produkty. Podejmują jednak współpracę w pewnych ściśle określonych obszarach. Mimo, że są dla

⁸ Hung C.L.: Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? “Long Range Planning”, Vol. 26, August 1993; Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2002, s. 21.

⁹ Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: Alianse..., s. 24.

¹⁰ Garette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltext, Warszawa 1996, s. 15-25.

siebie rywalami, decydują się na podjęcie współdziałania, albowiem liczą na to, że ich wiedza przeloży się na dodatkowe efekty dla obojga¹¹.

Pierwszą z wymienionych na rys. 1 grupą aliansów konkurencyjnych są alianse addytywne. W porozumieniach tych współdziałające przedsiębiorstwa łączą te same lub podobne zasoby w sferze produkcji i zbytu. Koncentrują się na wytwarzaniu i rozprowadzaniu tego samego produktu. Celem współdziałania jest zwiększenie skali produkcji i podniesienie jakości wytwarzanego produktu. Zasoby w aliansach addytywnych łączone są tylko w sferze produkcji i zbytu wybranego produktu. Scalaniu podlegają wówczas zarówno zasoby materialne jak i niematerialne. Przedsiębiorstwa łączą zasoby rzeczowe i finansowe, co bezpośrednio umożliwia zwiększenie skali produkcji wyrobów. Przekazując do wspólnego wytwarzania zasoby ludzkie, dokonują wymiany wiedzy, doświadczeń, a więc łączą także kompetencje, co pozwala poprawić jakość wspólnie wytwarzanego produktu. Powstała struktura obejmuje tylko zasoby niezbędne do wykonywania wspólnych zadań. Pozostałe zasoby współdziałających przedsiębiorstw są pilnie chronione, albowiem przedsiębiorstwa te są konkurentami.

Odmienne kształtują się powiązania zasobowe w drugiej grupie aliansów konkurencyjnych w aliansach komplementarnych. Współdziałające przedsiębiorstwa nie łączą wówczas tych samych zasobów, ale zasoby, które się uzupełniają. Celem współdziałania jest specjalizacja, zrealizowana poprzez rozdzielenie produkcji i zbytu oraz powierzenie ich odrębnym przedsiębiorstwom. Jedno z nich realizuje np. czynności w zakresie produkcji, drugie zaś – działania w sferze zbytu. Czynnikiem łączącym jest następstwo ogniw łańcucha wytwórczego.

W ostatniej ze wskazanych grup aliansów konkurencyjnych – ścisłej integracji – dochodzi do połączenia przedsiębiorstw nawiązujących współpracę w dziedzinie B+R, a pozostających konkurentami w sprzedaży wyrobów finalnych¹². Wspólnym celem przedsiębiorstw jest wówczas praca nad stworzeniem i/lub udoskonalaniem produktu. Przedsiębiorstwa razem opracowują technologie wytwarzania, zaś wdrażają je oddzielnie, oddzielnie realizują też fazę produkcji i zbytu.

Drugą grupą aliansów strategicznych są alianse przedsiębiorstw niekonkurencyjnych, które zwierają przedsiębiorstwa realizujące odmienny typ działalności, produkujące różne wyroby lub/i działające na różnych rynkach. Przedsiębiorstwa te łączą wspólne cele, ale nie są rywalami na rynku.

¹¹ Reuer J.J.: Strategia współpracy: logika aliansów, [w:] Zarządzanie strategiczne, t. 1: Firma na rynku globalnym. Financial Times, K.E.Liber, Warszawa 2004; Mitchell W.: Alianse. Osiąganie długotrwałej wartości i krótkoterminowych celów, [w:] Zarządzanie..., s. 323-340.

¹² Stuart T.E.: Sieci aliansów z punktu widzenia centrów sieci, [w:] Zarządzanie..., s. 349-358.

Pierwszym typem aliansów niekonkurencyjnych są alianse partnerstwa wertykalnego, w których współdziałają przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach różnych ogniw procesu wytwórczego. Współpraca odbywa się najczęściej pomiędzy dostawcą i producentem lub producentem i dystrybutorem i realizowana jest w ramach specjalizacji działalności przedsiębiorstw. Jest to typowy przykład współdziałania w ramach powiązań pionowych, w których łączą się przedsiębiorstwa realizujące kolejne etapy procesu wytwórczego. Alianse partnerstwa wertykalnego tworzone są w podobny sposób do aliansów komplementarnych, a zasadnicza różnica polega na tym, że współdziałające przedsiębiorstwa nie są konkurentami. Realizują odmienne typy działalności, albo działają na różnych rynkach i w związku z tym nie muszą ze sobą konkurować.

Podobne mechanizmy sterują tworzeniem spółek *joint venture*, które także zaliczane są do aliansów niekonkurencyjnych. W porozumieniach tych dochodzi do nawiązania stosunków pomiędzy producentem i dystrybutorem, przy czym działają oni na różnych rynkach geograficznych. Dzięki temu porozumieniu jedno z przedsiębiorstw zyskuje dostęp do nowego rynku, bez konieczności rozbudowy własnej sieci dystrybucyjnej, zaś drugie pozyskuje atrakcyjny produkt¹³. W przypadku spółek *joint venture* firmy o aspiracjach globalnych pozyskują nowe rynki,¹⁴ znacznie zwiększają więc obszar działania, realizując korzyści związane z szybkim nawiązaniem relacji z odbiorcami bez konieczności budowy własnej sieci dystrybucyjnej od podstaw. Z kolei firmy lokalne są zasilone kapitałem, poznają nowe technologie, pozyskując w ten sposób korzyści wynikające z przekazania gotowych, wysokiej jakości wyrobów. Ponadto współdziałające przedsiębiorstwa wypracowują razem dobre standardy działania na nowym rynku¹⁵.

Innym typem aliansów niekonkurencyjnych są powiązania międzysektorowe, w których współdziałają przedsiębiorstwa należące do różnych sektorów. Współdziałanie oparte jest w tym przypadku na dywersyfikacji działalności jednego z przedsiębiorstw. Dzięki temu współdziałaniu jedno z przedsiębiorstw tworzących alians zostaje zasilone kapitałem, zaś drugie uzyskuje dostęp do sektora, w którym wcześniej nie prowadziło działalności¹⁶. Przedsiębiorstwo chcące wkroczyć do nowego sektora dostarcza kapitału, a w zamian zyskuje dostęp do struktury zasobowej partnera działającego w interesującym go sektorze. Szybko pozyskuje więc nie tylko rzeczowe zasoby przedsiębiorstwa działającego w innym sektorze, ale również zasoby niematerialne, takie jak zasoby rynkowe czy organizacyjne, na

¹³ Polak W.: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – korzyści i zagrożenia dla przedsiębiorstw. Materiały konferencyjne. Konferencja: Przedsiębiorstwo partnerskie. Szkoła Główna Handlowa, Kazimierz Dolny – Warszawa 2002, s. 232-241.

¹⁴ Gawinecki M., Grudzewski M., Rogowski W.: Alianse strategiczne przedsiębiorstw w warunkach polskich. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 3, 2000, s. 12-15.

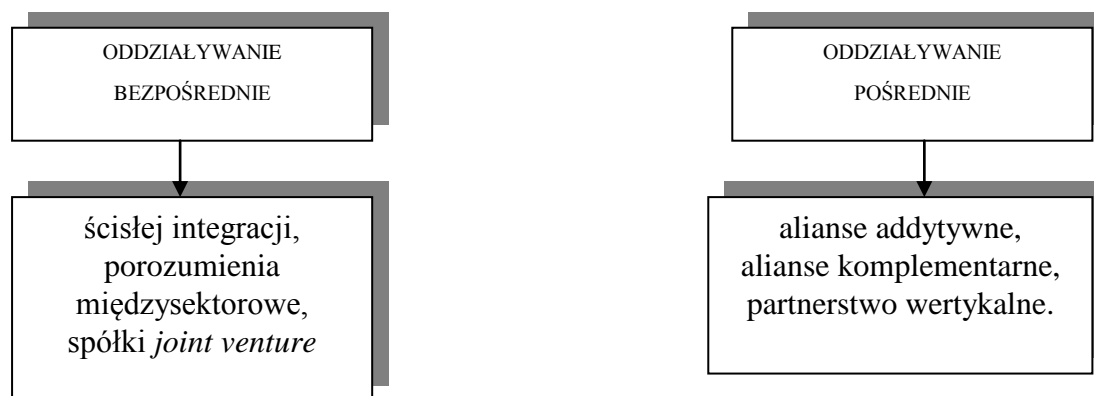
¹⁵ Romanowska M.: Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej, [w:] Romanowska M., Trocki M.(red.): Przedsiębiorstwo partnerskie. Difin, Warszawa 2002, s. 175.

¹⁶ Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004, s. 239-240.

wpracowanie których musiałoby czekać przez długi czas. Z kolei przedsiębiorstwo zasilone kapitałowo zyskuje możliwość prowadzenia i rozszerzenia działań w kosztownej sferze B+R.

3. Rola aliansu strategicznego we wspieraniu działalności innowacyjnej

Opierając się na dokonany w poprzednim punkcie podziale aliansów strategicznych, można stwierdzić, iż część z nich w sposób bezpośredni oddziałuje na potencjał innowacyjny partnerów, zaś w niektórych typach aliansów oddziaływanie to ma charakter pośredni. Oddziaływanie bezpośrednie dotyczy tych związków, w których podstawowym celem współdziałania jest prowadzenie działalności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa łączą się zatem po to, by wspólnie wprowadzić nowy produkt lub proces albo też je udoskonalać. W przypadku oddziaływania pośredniego innowacje są efektem ubocznym współdziałania i polegają głównie na modyfikacji produktów lub procesów już istniejących. Na rys. 2 przedstawiono klasyfikację aliansów strategicznych z uwzględnieniem kryterium wpływu powstałej relacji na potencjał innowacyjny współdziałających przedsiębiorstw.



Rys. 2. Wpływ aliansów strategicznych na potencjał innowacyjny

Fig. 2. Strategic alliances' influence on innovations

Źródło: Opracowanie własne.

Silne bezpośrednie oddziaływanie na potencjał innowacyjny cechuje alianse ścisłej integracji, które koncentrują się na współpracy w sferze B+R. Ich zasadniczym celem jest właśnie wzmocnienie potencjału innowacyjnego, dzięki opracowywaniu nowych koncepcji wytwarzania. Wymiana i uzupełnienie takich unikatowych zasobów jak wiedza, doświadczenie, dotychczasowe *know-how* pozwalają na natychmiastowe zwiększenie możliwości innowacyjnych, co w szybko zmieniających się warunkach otoczenia ma szczególne znaczenie dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

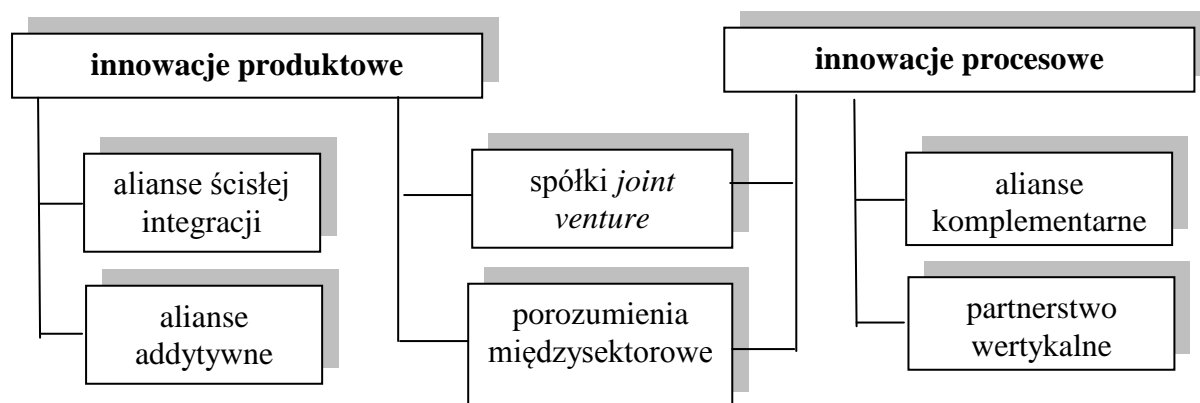
Bezpośrednie oddziaływanie na potencjał innowacyjny przejawia się również w porozumieniach międzysektorowych, w których dawca kapitału zyskuje dostęp do nowej branży – nowych rynków. Zaś biorca ma możliwość uzyskania środków na prowadzenie i rozwój działalności innowacyjnej, poprzez wsparcie kapitałowe dla sfery B+R.

Bezpośrednio na potencjał innowacyjny wpływają także porozumienia w formie spółek *joint venture*. Dystrybutor zyskuje bowiem możliwość rozprowadzania wyrobów innowacyjnych wytworzonych przez kooperanta. Dla przedsiębiorstwa biorcy jest to produkt nowy, którego nie potrafiłby wytworzyć we własnym zakresie. W świetle definicji „Oslo Manual” jest to zatem innowacja. Z kolei dawca zyskuje możliwość dostępu do nowego rynku zbytu, bez konieczności tworzenia własnej sieci dystrybucyjnej, co również wzmacnia jego potencjał innowacyjny.

Oddziaływanie pośrednie na potencjał innowacyjny przedsiębiorstw mają alianse addytywne, których celem jest przede wszystkim zwiększenie skali działania, dzięki połączeniu fazy produkcji i zbytu. Efektem ubocznym kreującym innowacje może być w tym przypadku udoskonalenie zarówno produktów, jak i procesów, uzyskane w rezultacie wymiany doświadczeń i kompetencji. Nie jest to jednak warunek niezbędny powstania i funkcjonowania aliansu, stąd jego wpływ na działalność innowacyjną uznać należy za pośredni.

Pośrednie oddziaływanie na potencjał innowacyjny mają także alianse komplementarne i zbliżone do nich porozumienia wertykalne. W obu typach aliansów dochodzi do współpracy partnerów z różnych ogniw łańcucha wartości, jednakże alianse komplementarne dotyczą przedsiębiorstw będących względem siebie konkurentami, a w porozumieniach wertykalnych współpracują firmy niekonkurujące ze sobą. Każdy z partnerów dysponuje własną, ale wyspecyfikowaną wiedzą i doświadczeniem z danego ogniw i na zasadzie barteru udostępnia je partnerowi. Zatem każdy z uczestników porozumienia ma możliwość pośredniego skorzystania z efektów działalności innowacyjnej kooperanta, jednakże bez współdziałania w ich tworzeniu.

Na udział aliansów strategicznych we wspieraniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw można spojrzeć także przez pryzmat rodzajów innowacji, na które oddziałują. Na rys. 3 przedstawiono powiązania przedstawionych typów aliansów strategicznych z kreowaniem innowacji produktowych i procesowych.



Rys. 3. Alianse strategiczne w kreowaniu innowacji produktowych i procesowych

Fig. 3. Strategic alliances in creating innovative products and processes

Źródło: Opracowanie własne.

W aliansach ścisłej integracji we wspólnej sferze B+R opracowuje się i/lub udoskonala produkty. W aliansach addytywnych w wyniku kumulacji kompetencji i doświadczeń dochodzi do udoskonalenia produktów już istniejących. Można zatem uznać, że alianse te wspierają kreację innowacji produktowych. W porozumieniach wertykalnych i aliansach komplementarnych doskonalone są procesy. Przedsiębiorstwa, rozdzielając poszczególne ogniwa procesu wytwórczego, koncentrują się na specjalizacji działań i ich udoskonalaniu. Z kolei spółki *joint venture* u biorcy przyczyniają się do kreacji innowacji produktowych (uzyskanie dostępu do innowacyjnych wyrobów), zaś u dawcy wspierają innowacje procesowe (dostęp do nowych rynków zbytu). Podobnie proces wspierania działalności innowacyjnej przedstawia się w porozumieniach międzysektorowych. Kapitałodawca zyskuje dostęp do nowej branży – nowych produktów i procesów. Z kolei przedsiębiorstwo zasilane kapitałowo ma możliwość opracowywania nowych produktów lub udoskonalania już istniejących.

Zgodnie z powyższymi rozważaniami alianse strategiczne stanowią jedną z metod bezpośredniego lub pośredniego wzmocnienia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Niemniej jednak należy pamiętać, iż z ich nawiązywaniem wiążą się również pewne zagrożenia, które mogą zniweczyć wysiłki zmierzające do wdrożenia innowacji¹⁷. Jednym z najpoważniejszych jest możliwość nadużyć w zakresie praw własności intelektualnej. Dochodzi wówczas do kradzieży wiedzy partnera czy naruszenia tajemnic handlowych. Zagrożenie to jest szczególnie silne w przypadku aliansów bezpośrednio wzmacniających

¹⁷ Faulkner D.: Zaufanie i kontrola w aliansach strategicznych, [w:] Zarządzanie strategiczne, t. 1: Firma na rynku globalnym. K.E.Liber, Warszawa 2004, s. 359-367; Janasz W., Kozioł K.: Determinanty działalności innowacyjnej. PWE, Warszawa 2007.

potencjał innowacyjny, w których dochodzi do przenikania kompetencji partnerów. Alianse te charakteryzuje silny potencjał konfliktu¹⁸.

4. Rola aliansów strategicznych w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw

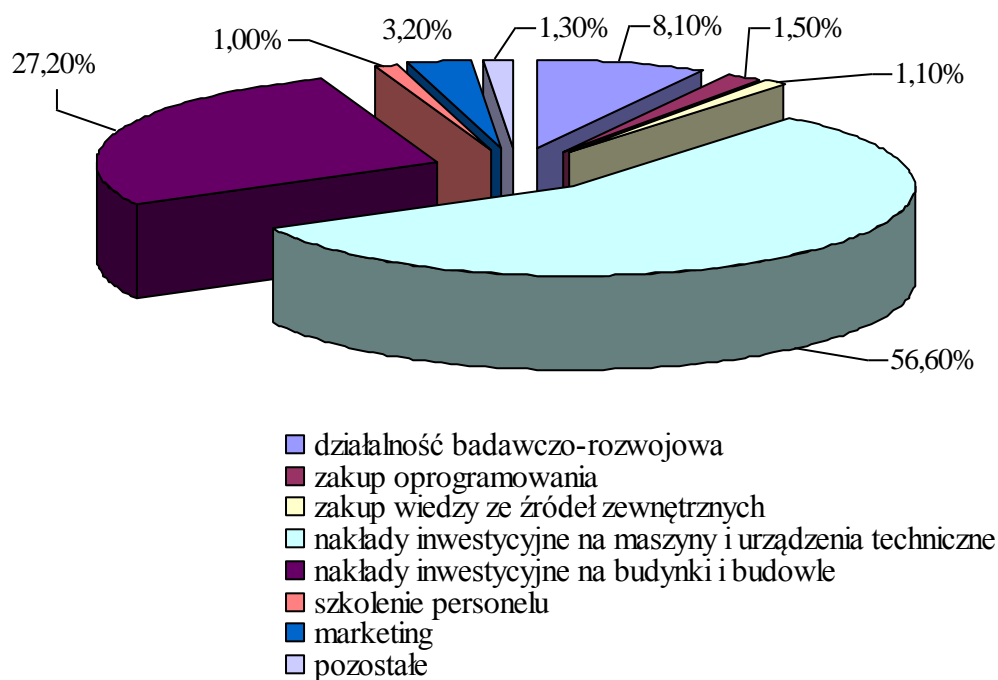
Jak podkreślono w części teoretycznej artykułu, alianse strategiczne mogą odgrywać istotną rolę we wzmacnianiu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Na wstępie warto zatem odnieść się do innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Jak wynika z badań Głównego Urzędu Statystycznego, liczba polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną spada. Udział przedsiębiorstw, które wprowadzały innowacje produktowe lub procesowe w latach 2006-2008 był niższy niż w poprzednim okresie badawczym obejmującym lata 2004-2006. W przemyśle wyniósł 21,3% wobec 23,2% w latach 2004-2006, a w sektorze usług odpowiednio 15,6% wobec 21,2%. Innowacje produktowe wprowadziło 15,5% ogółu przedsiębiorstw, a innowacje procesowe – 17%. Warto jednak podkreślić, że w badanym okresie znacznie zwiększyły się nakłady finansowe na działalność innowacyjną – w przemyśle o 43,8% a w usługach o 51,8% w stosunku do 2006 roku. Za najbardziej innowacyjne sektory polskiej gospodarki uznać należy sektor paliwowy, chemiczny i tytoniowy oraz ubezpieczeniowy i pośrednictwa finansowego¹⁹.

Przedmiotową strukturę nakładów innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach w 2008 roku przedstawiono na rysunku 4 (przemysł) i 5 (usługi).

Największa część nakładów na działalność innowacyjną zarówno w przemyśle, jak i w usługach związana była z inwestycjami w środki trwałe – maszyny i urządzenia oraz budynki i budowle. W sferę B+R przedsiębiorstwa inwestowały 7-8% nakładów przeznaczanych na innowacje. Przedsiębiorstwa usługowe znaczną część nakładów przeznaczały także na zakup oprogramowania.

¹⁸ Kurczewska J.: Alianse strategiczne jako forma współpracy przedsiębiorstw europejskich, [w:] Dworzecki Z. (red.): Przedsiębiorstwo kooperujące. EuroExpert, Warszawa 2002, s. 190-193.

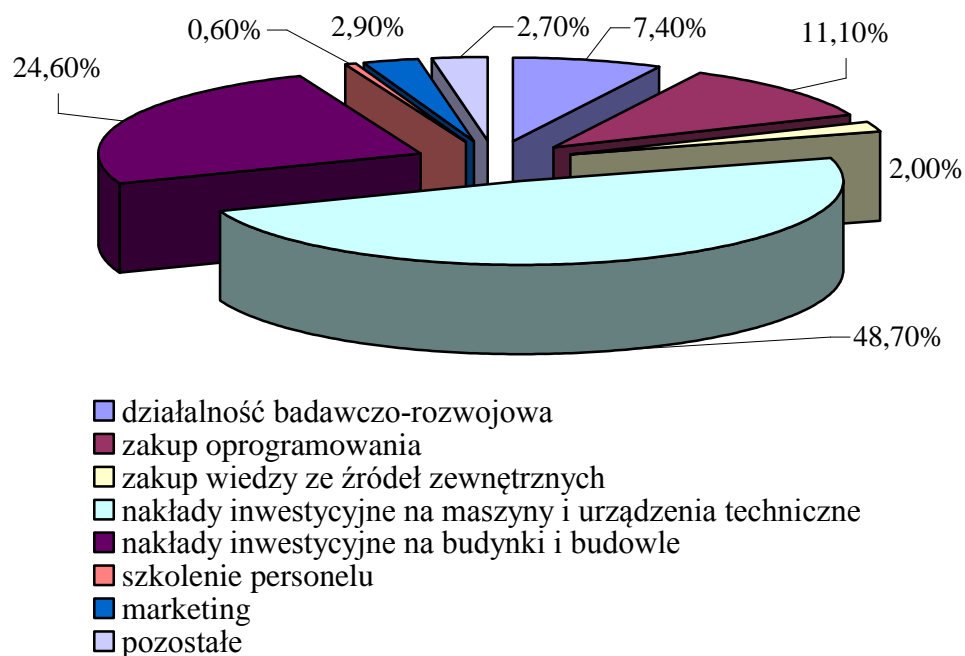
¹⁹ Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008. Główny Urząd Statystyczny, Departament Przemysłu, Warszawa 2009, s. 3-4.



Rys. 4. Przedmiotowa struktura nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle w 2008 r.

Fig. 4. Structure of expenditures on innovation in industry in 2008

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008. Główny Urząd Statystyczny, Departament Przemysłu, Warszawa 2009, s. 4.



Rys. 5. Przedmiotowa struktura nakładów na działalność innowacyjną w sektorze usług w 2008 r.

Fig. 5. Structure of expenditures on innovation activities in services in 2008

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008. Główny Urząd Statystyczny, Departament Przemysłu, Warszawa 2009, s. 4.

Z badań GUS wynika również, że przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje doceniają rolę partnerstwa we wspieraniu działalności innowacyjnej. Aż 39% przedsiębiorstw przemysłowych i 42% usługowych prowadziło współpracę w zakresie działalności innowacyjnej z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Najbardziej cennymi formami współpracy były powiązania o charakterze aliansów komplementarnych i porozumień wertykalnych, zawieranych z dostawcami i odbiorcami. W przemyśle porozumienia te stanowiły 61,5% zawieranych relacji, a w usługach 57,8%. Popularnością cieszyły się także związki addytywne, stanowiące odpowiednio w przemyśle 18,8% oraz 13,2% w usługach.

W Polsce motywy tworzenia aliansów strategicznych oraz ich specyfika odbiega od wzorców zachodnich. Dzieje się tak być może dlatego, że dla stworzenia aliansu strategicznego koniecznym jest najczęściej posiadanie atrakcyjnych ilościowo i jakościowo potencjałów zasobowych. Tymczasem potencjały, szczególnie technologiczne i kapitałowe, polskich przedsiębiorstw są mniejsze od potencjałów firm zachodnich, dlatego też wymiana „barterowa” w aliansie przestaje być dla tych ostatnich atrakcyjna. Jeżeli zaś chodzi o aliansy pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami, to pojawiają się w tym przypadku takie bariery, jak: brak zaufania do partnera, obawa przed ujawnieniem i utratą tajemnic produkcyjnych i/lub handlowych. W krajach wysoko rozwiniętych głównym motywem tworzenia aliansów strategicznych jest uzyskanie dostępu do technologii. Szacuje się, że około 2/3 wszystkich aliansów dotyczy sfery *know-how*, a więc aliansów bezpośrednio wspierających działalność innowacyjną²⁰. Alianse takie są motywowane koniecznością połączenia kompetencji technologicznych i obniżenia kosztów w sferze B+R oraz produkcji i dystrybucji.

W Polsce głównym celem tworzenia aliansów jest sprowadzenie do kraju nowej technologii i kapitału. Z kolei ze strony zagranicznych przedsiębiorstw motywem tworzenia aliansów jest uzyskanie dostępu do polskiego rynku i poznanie lokalnych warunków, przed decyzją o wykupie większościowego pakietu akcji lub udziałów. W związku z tym na niekorzyść wielu polskich przedsiębiorstw, często porozumienia z zagranicznymi partnerami przybierają postać aliansu niesymetrycznego i kończą się przejściem przedsiębiorstwa. Niekiedy dochodzi także do zerwania współpracy przez partnera zagranicznego po osiągnięciu przez niego celów współdziałania²¹.

²⁰ Strategor: Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1996, s. 134.

²¹ Taka sytuacja miała miejsce w aliansie Sobiesława Zasady z Daimlerem w dziedzinie samochodów użytkowych. Zasada liczył na trwałość związku z niemiecką firmą, która dążyła jedynie do rozpoznania polskiego rynku, aby wejść na niego samodzielnie i konkurować z dotychczasowym partnerem. Wycofanie się niemieckiego partnera postawiło polską firmę w trudnej sytuacji finansowej.

Alianse strategiczne w Polsce zawiązywane są bardzo często pomiędzy polskimi i zagranicznymi przedsiębiorstwami. Te ostatnie zaś traktują współdziałanie z polskimi przedsiębiorstwami jako etap przejściowy w przejściu polskiego przedsiębiorstwa. Dlatego też często powstającym typem aliansów w Polsce są alianse *joint venture* oraz ścisłej integracji, w których zagraniczne przedsiębiorstwo zasila kapitałowo i produktowo polską firmę, a ta udostępnia jej zasoby organizacyjne i relacyjne²². Niemniej jednak powstające w ten sposób alianse bardzo szybko kończą się przejściem przedsiębiorstwa lub zerwaniem współpracy.

W Polsce alianse strategiczne dotyczą kilku podstawowych sektorów: zbrojeniowego, lotniczego, telekomunikacji, informatycznego oraz przemysłu farmaceutycznego. W tabeli 1 przedstawiono przykłady zawieranych w Polsce aliansów strategicznych.

Tabela 1

Przykłady aliansów strategicznych zawieranych w Polsce

typ aliansu	uczestnicy	zakres porozumienia	rodzaj innowacji
joint venture	Sobiesław Zasada + Daimler	wykorzystanie polskiej sieci dystrybucji dla produktów Daimlera	polski partner – produktowa, zagraniczny partner – procesowa
ściśła integracja	Polkolor + Thomson Consumer Electronics	dokapitalizowanie polskiej fabryki i wprowadzenie do niej nowych technologii wytwarzania	polski partner – produktowa, zagraniczny partner – procesowa
addytywny	Huta Stalowa Wola + Royal Ordnance	współpraca w ramach offsetu. Kontrakt na produkcję armatohałbicy AS 90. Produkcja oparta na polskim podwoziu i brytyjskiej linii produkcyjnej	produktowa
addytywny	PLL Lot+Star Alliance	nawiązanie współpracy ze światowymi liniami lotniczymi	procesowa
komplementarny	Optimus+Compaq	sprzedaż komputerów i laptopów Compaq w sieci dystrybucji Optimusa	polski partner – produktowa, zagraniczny partner – procesowa
addytywny	British Aerospace + WSK Mielec	produkcja podzespołów do samolotów Hawk	produktowa
ściśła integracja	Glaco Smith Kline + poznańska Polfa	dokapitalizowanie polskiego przedsiębiorstwa i unowocześnienie jego produkcji	polski partner – produktowa, zagraniczny partner – procesowa
partnerstwo wertykalne	Allegro.pl+PayU	pośrednictwo w obrocie pieniężnym	procesowa
ściśła integracja	Wasko S.A.+ Security System Integration S.A.	dokapitalizowanie i unowocześnienie produkcji systemów z zakresu bezpieczeństwa budynków	produktowa
addytywny	Wirtualna Polska + Pracuj.pl	pracuj.pl zostało wyłącznym dostawcą ofert pracy dla WP. WP zainwestowała w przebudowę serwisu Pracuj.pl	produktowa

Źródło: Opracowanie własne.

²² Na początku lat dziewięćdziesiątych wiele firm stojących w obliczu bankructwa prywatyzowano pod szyldem joint venture. Przykładem może być alians Polkoloru z francuskim Thomson Consumer Electronics. Dzięki temu polska firma zapobiegła zwolnieniu kilkudziesięcioletniej załogi, zyskała dostęp do nowych technologii, zwiększyła jakość i moce produkcyjne, ale ostatecznie stała się obiektem przejścia przez francuską firmę.

Dane zawarte w tab. 1 potwierdzają wcześniejsze rozważania na temat motywów zawierania aliansów strategicznych w Polsce. Znaczna część przedstawionych aliansów to porozumienia niesymetryczne, w których zaznacza się dominacja jednego z partnerów. Wówczas lider porozumienia staje się dawcą innowacji produktowej i biorcą innowacji procesowej.

5. Podsumowanie

Alianse strategiczne mogą być wykorzystywane w celu wzmocnienia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Ich wykorzystanie umożliwia skrócenie czasu opracowania i wdrożenia innowacji. Pozwala także zredukować nakłady na innowacje. Najsilniejszy wpływ na działalność innowacyjną wywierają alianse ścisłej integracji, porozumienia międzysektorowe oraz spółki *joint venture*. Cele tych porozumień ukierunkowane są na wzmocnienie sfery badawczo-rozwojowej. Alianse addytywne, komplementarne i partnerstwo wertykalne w sposób pośredni oddziałują na działalność innowacyjną.

W Polsce dochodzi najczęściej do tworzenia aliansów niesymetrycznych z udziałem zagranicznych partnerów. Wynika to z nierównowagi potencjałów współdziałających przedsiębiorstw. Niemniej jednak porozumienia te wzmocniają innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Warto także podkreślić, że rola współpracy w procesie kreowania innowacji jest doceniana przez polskie przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2002.
2. Cygler J.: Alianse strategiczne. Difin, Warszawa 2002.
3. Drewniak R.: Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 2001.
4. Drucker P.: Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
5. Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
6. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008. Główny Urząd Statystyczny, Departament Przemysłu, Warszawa 2009.
7. Faulkner D.: Zaufanie i kontrola w aliansach strategicznych, [w:] Zarządzanie strategiczne, t. 1: Firma na rynku globalnym. K.E.Liber, Warszawa 2004.

8. Freeman Ch.: *The Economics of Industrial Innovation*. F. Printer, London 1982.
9. Garette B., Dussauge P.: *Strategie aliansów na rynku*. Poltext, Warszawa 1996.
10. Gawinecki M., Grudzewski M., Rogowski W.: Alianse strategiczne przedsiębiorstw w warunkach polskich. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 3, 2000.
11. Głodek P., Gołębiowski M.: *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*. SOOIPP, Warszawa 2006.
12. Janasz W., Koziół K.: *Determinanty działalności innowacyjnej*. PWE, Warszawa 2007.
13. Karczewska J.: Alianse strategiczne jako forma współpracy przedsiębiorstw europejskich, [w:] Dworzecki Z. (red.): *Przedsiębiorstwo kooperujące*. EuroExpert, Warszawa 2002.
14. Łobesko S.: *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
15. OECD, Oslo Manual. *The measurement of scientific and technological activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OECD/Eurostat, Paris 1997.
16. Polak W.: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – korzyści i zagrożenia dla przedsiębiorstw*. Materiały konferencyjne, Konferencja: *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Szkoła Główna Handlowa, Kazimierz Dolny – Warszawa 2002.
17. Pomykalski A.: *Zarządzanie innowacjami*. PWN, Warszawa 2001.
18. Reuer J.J.: *Strategia współpracy: logika aliansów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, t. 1: *Firma na rynku globalnym*. Financial Times, K.E.Liber, Warszawa 2004.
19. Mitchell W.: *Alianse: Osiągnięcie długotrwałej wartości i krótkoterminowych celów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, t. 1: *Firma na rynku globalnym*. Financial Times, K.E.Liber, Warszawa 2004.
20. Romanowska M.: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1997.
21. Romanowska M.: *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Difin, Warszawa 2002.
22. Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2004.
23. Sosnowska A., Poznańska K.: *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*. PARP, Warszawa 2003.
24. *Strategor: Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 2001.
25. Stuart T.E.: *Sieci aliansów z punktu widzenia centrów sieci*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, t. 1: *Firma na rynku globalnym*. Financial Times, K.E.Liber, Warszawa 2004.
26. Brzeziński M. (red.): *Zarządzanie innowacjami technologicznymi i organizacyjnymi*. Difin, Warszawa 2001.
27. Zembura R.: *Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu*. „*Przegląd Organizacji*”, nr 1. 2002.

Abstract

Strategic alliances can be used to strengthen the innovative capacity of enterprises. Their use can shorten the development and implementation of innovation. They also help to reduce expenses on innovation. The most important for innovation are: close integration alliances, cross-sectoral agreements and joint ventures. The objectives of these agreements are aimed at strengthening the research and development. Additive alliances, complementary and vertical partnership affect the innovation indirectly.

In Poland, strategic alliances are usually unbalanced and created with foreign partners. This is due to the imbalance of interoperable business potentials. However, these agreements enhance the innovativeness of Polish enterprises. It is worth emphasizing that the role of cooperation in the process of creating innovation is appreciated by the Polish enterprises.