

# INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W LOKALNYCH I ZAGRANICZNYCH RELACJACH KLIENT–DOSTAWCA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo dysponuje określonymi i jednocześnie ograniczonymi zasobami, dlatego jednym ze sposobów podnoszenia efektywności działalności innowacyjnej jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Badania potwierdzają, że łączenie zewnętrznych źródeł wiedzy z zasobami własnymi przedsiębiorstwa pozwala na wzrost efektywności w procesie tworzenia własności intelektualnej i innowacji przez redukcję kosztów oraz osiągnięcie wyższych przychodów z komercjalizacji innowacji [2, s. 968]. Wśród innych korzyści wynikających ze współpracy w rozwoju innowacji z dostawcami i klientami można wymienić uzyskanie dostępu do nowych rynków i technologii oraz wzrost efektywności [22]. W tworzeniu innowacji istotną rolę może również odgrywać zaangażowanie w proces umiędzynarodowienia, w tym budowa relacji z zagranicznymi podmiotami [3, s. 74; 19]. Do korzyści wynikających z kooperacji z podmiotami zagranicznymi w procesie tworzenia innowacji zalicza się m.in.: redukcję ryzyka i kosztów, dostęp do wiedzy posiadanej przez podmioty zewnętrzne, rozwój oferty przedsiębiorstwa, możliwość dalszej ekspansji zagranicznej oraz skrócenie czasu wprowadzenia innowacji na rynek [1, s. 52; 19].

W polskich przedsiębiorstwach podejmujących współpracę w zakresie tworzenia innowacji największą korzyść wskazano jako wynik kooperacji z dostawcami i klientami [12, s. 96]. Zatem zasadne jest skoncentrowanie analizy relacji przedsiębiorstw

\* **Dr Paweł Mielcarek** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* **Dr Milena Ratajczak-Mrozek** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

<sup>1</sup> Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt pt. *Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych*, 2013–2016.

związanych z innowacyjnością na współpracy z kluczowymi dostawcami i klientami przedsiębiorstwa. Aktualne jest jednak pytanie, czy przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne w odmienny sposób wykorzystują relacje z kluczowymi klientami w zależności od ich krajowej (lokalnej) lub zagranicznej lokalizacji?

W związku z powyższym celem artykułu jest analiza zależności między efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami w zależności od ich krajowej lub zagranicznej lokalizacji. Na podstawie przyjętego celu artykułu sformułowano następujące pytanie badawcze: czy przedsiębiorstwa posiadające relacje z podmiotami zagranicznymi cechują się wyższym poziomem innowacyjności? Przy czym jako poziom innowacyjności przyjmuje się efekty działalności innowacyjnej oceniane w odniesieniu do głównych konkurentów przedsiębiorstwa.

Dla realizacji celu w artykule przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych od listopada 2014 r. do czerwca 2015 r. wśród 419 przedsiębiorstw z Polski. Otrzymane dane pierwotne przeanalizowano, posługując się metodą skupień, co pozwoliło dokonać klasyfikacji podmiotów w zakresie zidentyfikowanych zmiennych.

## 1. Innowacyjność przedsiębiorstwa

Innowacje stanowią główną siłę napędową rozwoju gospodarki rynkowej [8, s. 106]. Opisane przez J. Schumpetera zjawisko twórczej destrukcji zakłada ciągłe kwestionowanie osiągniętej przez lidera pozycji przez realizację działań przedsiębiorczych podejmowanych przez konkurentów [24]. W praktyce gospodarczej innowacyjność jest postrzegana jako domena liderów branż i przedsiębiorstw wiodących na rynku, co wynika z długiego okresu zwrotu inwestycji oraz wysokiego poziomu ryzyka<sup>2</sup>. Stąd też często jest traktowana drugorzędnie w stosunku do działalności operacyjnej<sup>3</sup>. Natomiast w rozważaniach teoretycznych od początku XXI wieku można zaobserwować dynamiczny i konsekwentny wzrost zainteresowania problematyką innowacyjności.

Jako pracę o fundamentalnym znaczeniu dla rozwoju badań w zakresie innowacyjności wskazuje się opracowanie J. Schumpetera, w której wyróżnił on następujące cechy innowacji: produkty, procesy produkcji, zagospodarowanie nowych rynków zbytu, użycie nowych surowców i półfabrykatów oraz zmiany organizacji rynku [24]. W ten sposób definicja ta odnosi się do poszczególnych elementów łańcucha produkcji: pozyskania surowców, produkcji, wytwarzania produktu, kończąca na sprzedaży produktu.

<sup>2</sup> Badania nad działalnością innowacyjną wskazują, że zaledwie 5% spośród opracowywanych produktów udaje się wprowadzić na rynek, z czego tylko część z nich odnosi sukces komercyjny [4, s. 63].

<sup>3</sup> W 2013 r. zaledwie 17,1% polskich przedsiębiorstw przemysłowych i 11,4% przedsiębiorstw usługowych stanowiło przedsiębiorstwa innowacyjne [12, s. 12].

Obecnie najpowszechniej akceptowaną definicją w literaturze jest propozycja przedstawiona przez OECD i przyjęta w europejskiej (EUROSTAT) i polskiej (GUS) działalności statystycznej. Według „metodologii Oslo” przedmiotem badań innowacji są wszystkie możliwe stopnie nowości. Stosownie do zapisów najnowszego, trzeciego wydania *Podręcznika Oslo* za działalność innowacyjną uznaje się szereg czynności o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów, zmian organizacyjnych i marketingowych, przy czym powinny być one nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa [20, s. 20–21]. Zatem dla potrzeb niniejszego postępowania za definicją roboczą innowacyjności przyjmuje się efekty działalności innowacyjnej, czyli ogół ulepszeń oraz nowych rozwiązań wprowadzonych na rynek, na którym działa dane przedsiębiorstwo, jak również rozwiązania wprowadzone w samym przedsiębiorstwie.

## 2. Współpraca w realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Jednym z kluczowych wyznaczników realizacji działalności innowacyjnej jest budowa warunków dla zarządzania innowacjami, przy uwzględnieniu założenia, iż tworzenie innowacji jest procesem wykraczającym poza granice organizacji [11, s. 21; 16, s. 44]. Innowacje powstają przy współpracy oraz dla zaspokojenia potrzeb innych podmiotów funkcjonujących w otoczeniu (klientów, dostawców, kooperantów). W takim ujęciu innowacja jest efektem zmian w organizacji wynikających z próby zaspokajania potrzeb klientów, przy uwzględnieniu ciągle zmieniającej się technologii oraz działalności konkurentów [6, s. 51–63]. Jednocześnie przedsiębiorstwo dysponuje określonymi i ograniczonymi zasobami, stąd też przez odpowiednie formy współpracy i zaangażowania podmiotów zewnętrznych w realizację prac badawczo-rozwojowych może osiągać efekty przewyższające potencjał danej organizacji [10]. H. Chesbrough w koncepcji otwartej innowacji wskazuje na potrzebę dowartościowania współpracy z podmiotami otoczenia w procesie tworzenia innowacji. Zakłada on konieczność reorientacji z działalności B+R, bazującej głównie na wewnętrznych zasobach organizacji, w kierunku rozwoju zdolności w pozyskiwaniu wiedzy od podmiotów zewnętrznych oraz dążeniu do pełnego dyskontowania wytworzonej własności intelektualnej i innowacji [5, s. 1]. Do najważniejszych korzyści wynikających z kooperacji w ramach działalności innowacyjnej zalicza się: możliwość redukcji nakładów przez eliminację powielania prac B+R poszczególnych kooperantów [27], uzyskiwanie dostępu do nowych rynków i technologii oraz dzielenie się wiedzą z innymi podmiotami [22]. Badania potwierdzają również, że

łączenie zewnętrznych źródeł wiedzy z zasobami własnymi przedsiębiorstwa pozwala na wzrost efektywności w procesie tworzenia własności intelektualnej i innowacji przez redukcję kosztów oraz osiągnięcie wyższych przychodów z komercjalizacji innowacji [2, s. 968].

W tworzeniu innowacji istotną rolę może również odgrywać zaangażowanie w proces umiędzynarodowienia, w tym budowa relacji z zagranicznymi podmiotami [3, s. 74]. Do najważniejszych korzyści wynikających z kooperacji z podmiotami zagranicznymi w procesie tworzenia innowacji zalicza się [1, s. 52]:

- redukcję ryzyka i kosztów towarzyszących wykorzystaniu technologii;
- redukcję i podział niepewności oraz kosztów prowadzenia działalności B+R;
- dostęp do wiedzy podmiotów trzecich;
- skrócenie czasu między opracowaniem innowacji a wprowadzeniem jej na rynek;
- możliwość poszukiwania i wykorzystania okazji rynkowych;
- dostęp do rynków zagranicznych i możliwość dalszej ekspansji zagranicznej;
- rozwój oferty przedsiębiorstwa.

Istotny jest również wybór odpowiedniej formy internacjonalizacji w procesie tworzenia innowacji, który warunkuje wykorzystanie posiadanej przez przedsiębiorstwo bazy technologicznej, a także przez efekty skali i specjalizacji wpływa na wzrost efektywności współpracy z innymi podmiotami [7, s. 73]. Wraz z rosnącym poziomem zaangażowania w proces internacjonalizacji wzrasta kontrola w ramach kooperacji przy tworzeniu innowacji, jak również możliwość utylizacji zasobów będących w posiadaniu podmiotów zagranicznych [7, s. 73].

Mimo korzyści wynikających z kooperacji z innymi podmiotami w realizacji działalności innowacyjnej, z badań przeprowadzonych przez GUS wynika, że relatywnie niewielki odsetek polskich przedsiębiorstw podejmuje współpracę w tym zakresie. W latach 2011–2013 zaledwie 28,4% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 23,0% przedsiębiorstw usługowych kooperowało z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej [12, s. 86]. Spośród grupy współpracujących podmiotów przedsiębiorstwa jako najbardziej korzystne wskazały: kooperację z przedsiębiorstwami z tej samej grupy (22,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 26,5% usługowych); w dalszej kolejności z dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (21,9% przedsiębiorstw przemysłowych i 39,6% usługowych); klientami (14,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 10,0% usługowych), szkołami wyższymi (14,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 9,0% usługowych) oraz innymi podmiotami [13, s. 96]. Pomijając współpracę z przedsiębiorstwami z tej samej grupy, na kolejnych miejscach pod względem osiągniętych korzyści w ramach współpracy w działalności innowacyjnej wskazani zostali dostawcy i klienci.

Kształtowanie relacji w procesie innowacji w polskich przedsiębiorstwach analizowano również pod względem wpływu sfer funkcjonalno-zasobowych na budowę potencjału innowacyjnego. Spośród dziesięciu sfer największym poziomem

oddziaływania cechowały się sfera marketingu (0,34), sfera logistyki zaopatrzeniowej (0,3), sfera informacji i komunikacji (0,28) [21, s. 216–217].

Kooperację przedsiębiorstw można postrzegać przez szerokie spektrum kryteriów, poczynając od odmiennych form współpracy, przez czas trwania kooperacji, lokalizację podmiotów, po motywy podejmowania współpracy [19, s. 83]. Podstawowym wymiarem analizy kooperacji przedsiębiorstw są relacje biznesowe, czyli długookresowa współpraca co najmniej dwóch podmiotów, którą charakteryzuje równoczesne występowanie treści i funkcji relacji [9, s. 42]. Na treść relacji składają się powiązania podmiotów, działań i zasobów, podczas gdy funkcje odnoszą się do skutków wywołanych w wyniku zachodzących powiązań. Przejawem funkcji relacji jest tworzenie międzyorganizacyjnego efektu synergii wynikającego z komplementarności zasobów kooperujących podmiotów lub zmiany w odniesieniu do wyników danej firmy, jej struktury organizacyjnej lub konfiguracji zasobów [14, s. 25–39].

Rozpatrując specyfikę zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z jego kluczowymi dostawcami, należy wskazać cztery wzajemnie na siebie oddziałujące elementy: wymianę handlową, technologii, finansową oraz kontakty nieformalne [17, s. 130]. Szczególnie istotna, w kontekście współtworzenia innowacji, jest wymiana technologii, która obejmuje rozwój produktów oraz procesów produkcyjnych dostawcy, będący odpowiedzią na zapotrzebowanie klienta. Również istotną część dopasowania dostawcy i klienta stanowi wymiana wiedzy specjalistycznej, w tym know-how. Najczęściej wymiana technologiczna występuje w przypadku przedsiębiorstw produkujących pokrewne produkty bazujące na zbliżonej bazie technologicznej, lecz różniące się stopniem zaawansowania. Dodatkowo prowadzenie wymiany technologicznej sprzyja powstawaniu i wzmacnia rozwój stosunków handlowych kooperantów [9, s. 45].

Natomiast w kontekście współpracy między sprzedającym a klientem można wyróżnić poszczególne formy zaangażowania w budowę relacji i uszeregować je poczynając od pojedynczej transakcji, przez transakcje powtarzalne, budowę relacji, partnerstwo, a kończąc na aliansach strategicznych [15, s. 108]. Budowanie relacji biznesowych z klientami wymaga możliwości nawiązania i utrzymania bezpośrednich kontaktów między sprzedającym a klientem i z reguły wymaga dłuższego okresu oraz obustronnego zaangażowania kooperantów. Rozwój współpracy z klientem może przebiegać jako proces eliminacji i wyboru danego podmiotu spośród grupy obecnych oraz potencjalnych kontrahentów na podstawie kryteriów uprzednio przyjętych przez przedsiębiorstwo. Dobór ten wynika z wielu różnych uwarunkowań i może się dokonywać stopniowo przez powtarzalne osiąganie pozytywnych doświadczeń i satysfakcji z realizacji poszczególnych transakcji, bądź może być wynikiem skutecznie przeprowadzonych działań marketingowych sprzedającego [9, s. 54]. K. Fonfara zaznacza, że niekiedy o kontynuacji współpracy może decydować dopasowanie w zakresie zasobów, w szczególności technologii lub kwestie struktury kosztów,

np. zakupy określonych surowców lub półfabrykatów ponawia się od podmiotów mających najlepszą dla danego klienta ofertę [9, s. 54]. Rozwój podejścia partnerskiego, mimo iż przynosi wymierne korzyści, wiąże się z koniecznością obustronnego zaangażowania i dopasowania zasobów kooperantów, stąd też nie zawsze jest on powszechnie stosowany. Szczególnie intensywnie relacje partnerskie są rozwijane w branżach o wysokich kosztach transakcyjnych, wynikających m.in. z dużej zmienności w obszarze technologii [26, s. 7–8].

### 3. Metodyka badań i podstawowa charakterystyka próby badawczej

Poddane analizie dane empiryczne uzyskano z wykorzystaniem badań przeprowadzonych od listopada 2014 r. do czerwca 2015 r. metodą ankiety pocztowej i internetowej (obydwa kwestionariusze ankietowe obejmowały te same pytania badawcze). Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentując wszystkie branże. Dobór próby miał charakter losowy. Łącznie uzyskano 419 odpowiedzi.

Prawie 87% analizowanej próby badawczej stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (odpowiednio 19,8%, 34,4% i 32,7%). 73,5% to firmy prywatne będące własnością podmiotów krajowych, 10% to firmy będące własnością podmiotów zagranicznych. Z kolei pod względem charakteru działalności 60,3% próby stanowią podmioty handlowo-usługowe (najliczniej reprezentowane są handel hurtowy i detaliczny, 14,8% próby, i budownictwo, 12,2% próby), a 40,7% podmioty produkcyjne (najliczniej reprezentowaną branżą jest przemysł metalowy, 11,9% próby).

W artykule analizie poddane są relacje przedsiębiorstw zarówno z podmiotami zagranicznymi, jak i krajowymi, stąd istotne jest poznanie podstawowej charakterystyki próby w zakresie umiędzynarodowienia działalności. Aż 82,6% analizowanych przedsiębiorstw (346 podmiotów) podstawową działalność ma zlokalizowaną całkowicie w Polsce. 21,5% (90 podmiotów) nie prowadzi żadnej działalności związanej z rynkami zagranicznymi, przy czym wśród form działalności analizie poddano zarówno formy internacjonalizacji czynnej (np. eksport, własne inwestycje zagraniczne), jak i biernej (np. import, przyjmowanie podwykonawstwa od zagranicznych podmiotów).

61,1% analizowanych podmiotów swoich kluczowych klientów ma zlokalizowanych wyłącznie lub w większości w Polsce, natomiast 16,2% wyłącznie lub w większości za granicą. Podobne wartości dotyczą lokalizacji kluczowych dostawców: 62,1% w Polsce i 12,6% za granicą.

Analizę danych pierwotnych dla realizacji postawionego w artykule celu przeprowadzono za pomocą analizy skupień. Analiza skupień może być wykorzystywana do wykrywania struktur w danych i ma zastosowanie „przeważnie wtedy, gdy nie

dysponujemy żadnymi hipotezami *a priori*, natomiast jesteśmy nadal w fazie eksploracyjnej naszych badań” [25]. Za zmienne będące podstawą wyznaczenia skupień wybrano oceniany przez badane przedsiębiorstwa poziom innowacyjności ich produktów, usług i/lub procesów względem działań ich najbliższych konkurentów, a także lokalizację kluczowych klientów i dostawców przedsiębiorstw. Dzięki temu możliwa jest eksploracja tendencji w zakresie powiązań między kluczowymi krajowymi i zagranicznymi relacjami przedsiębiorstw a ich innowacyjnością. Ze względu na braki danych i zastosowane zmienne do samej analizy skupień wykorzystano 334 odpowiedzi.

#### 4. Innowacyjność przedsiębiorstwa a lokalne i zagraniczne relacje z kluczowymi klientami i dostawcami

Ocenę poziomu innowacyjności własnych produktów, usług i procesów (na koniec 2014 r. na tle najbliższych konkurentów) wśród analizowanych przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1. Do oceny wykorzystano skalę 5-stopniową, gdzie 1 oznaczało znacznie gorszy, a 5 – znacznie lepszy poziom innowacyjności. Według wskazań respondentów 12,7% podmiotów oceniło swój poziom innowacyjności jako gorszy lub znacznie gorszy, 43,2% – jako prawie taki sam, a 32% – jako lepszy lub znacznie lepszy niż u konkurentów.

Tabela 1. Ocena poziomu innowacyjności własnych produktów, usług i procesów wśród analizowanych przedsiębiorstw

Ocena poziomu innowacyjności	Liczba wskazań	Procent wskazań
(1) znacznie gorszy	12	2,9%
(2) gorszy	41	9,8%
(3) prawie taki sam	181	43,2%
(4) lepszy	104	24,8%
(5) znacznie lepszy	30	7,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W dalszej części zaprezentowano wyniki analizy skupień. W postępowaniu badawczym poszukiwano zależności w różnych wariantach obejmujących wydzielenie od dwóch do czterech skupień oraz od dwóch do ośmiu kolejnych powtórzeń cykli obliczeń (iteracji). Po ocenie uzyskanych informacji wybrano wariant dla dwóch iteracji oraz dwóch skupień. Kryterium wyboru było wystąpienie największej zmiany współrzędnych centrów skupień, które po pierwszej iteracji wynosiło 2,737 dla pierwszego

skupienia oraz 2,660 dla drugiego skupienia. Szczegółowe wyniki analizy skupień w tym wariancie przedstawiono w tabeli 2. Pierwsze skupienie grupuje przedsiębiorstwa o innowacyjności prawie takiej samej oraz gorszej od konkurencji (ocena własna poziomu 2,86), natomiast drugie – o innowacyjności lepszej od konkurentów (3,87). Liczebność poszczególnych grup wyniosła odpowiednio: 199 przedsiębiorstw dla pierwszego skupienia oraz 135 przedsiębiorstw dla drugiego skupienia.

Tabela 2. Analiza skupień na podstawie zmiennych: poziom innowacyjności, lokalizacja kluczowych klientów i dostawców

Zmienne	Skupienia	
	1	2
Poziom innowacyjności	2,86	3,87
Lokalizacja kluczowych klientów	2,53	1,72
Lokalizacja kluczowych dostawców	1,80	2,70

Poziom innowacyjności: 1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy  
Lokalizacja kluczowych klientów i dostawców: 1 – całkowicie w Polsce, 2 – głównie w Polsce, 3 – w równym stopniu w Polsce, jak i za granicą, 4 – głównie za granicą, 5 – całkowicie za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniach wyróżniono pięć wariantów lokalizacji kluczowych klientów i kluczowych dostawców: 1 – całkowicie w Polsce, 2 – głównie w Polsce, 3 – w równym stopniu w Polsce, jak i za granicą, 4 – głównie za granicą, 5 – całkowicie za granicą.

Pierwsze skupienie, grupujące przedsiębiorstwa o innowacyjności prawie takiej samej jak u konkurencji, charakteryzuje się kluczowymi dostawcami zlokalizowanymi głównie w Polsce. Natomiast ich klienci są w równym stopniu zlokalizowani w Polsce, jak i za granicą. Z kolei drugie skupienie, które zawiera przedsiębiorstwa oceniające poziom swojej innowacyjności jako lepszy od konkurentów, swoich kluczowych dostawców ma zlokalizowanych zarówno w Polsce, jak i za granicą, a kluczowych klientów głównie w Polsce (rysunek 1).

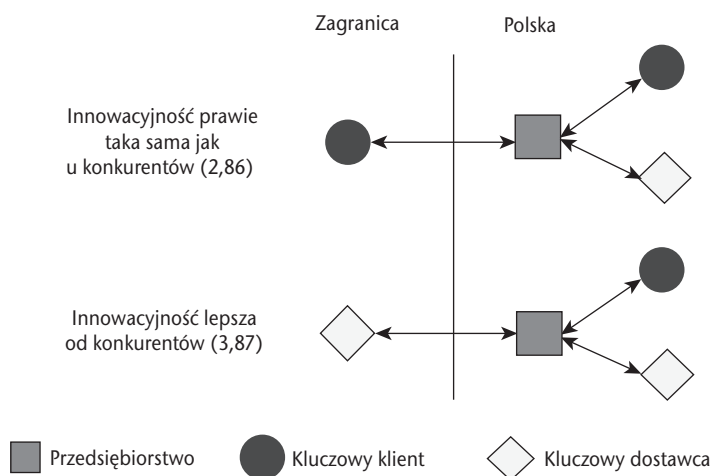
W dalszej kolejności przedstawiono uzyskane wyniki z analizy skupień w kontekście umiędzynarodowienia współpracy z kluczowymi dostawcami i klientami. W przypadku grupy przedsiębiorstw oceniających swój poziom innowacyjności jako podobny, a wręcz nieznacznie gorszy jak u konkurentów, relacje z kluczowymi klientami mogą być oparte na podwykonawstwie oraz dostarczaniu wyrobów o relatywnie niskiej wartości dodanej. Za dominacją tego typu relacji przemawia również charakterystyka próby, w której występuje więcej podmiotów o własności zagranicznej i mieszanej, w porównaniu do grupy przedsiębiorstw o wyższej innowacyjności.

W drugim skupieniu, oceniającym swoją innowacyjność jako lepszą od konkurentów (3,87), zaobserwowano odwrotną sytuację, czyli kluczowi dostawcy są zlo-



kalizowani w równym stopniu w Polsce, jak i za granicą, natomiast kluczowi klienci pochodzą głównie z Polski. Wysoka innowacyjność tych podmiotów względem ich najbliższych konkurentów może świadczyć o rosnących potrzebach rynku wewnętrznego, co przekłada się na zapotrzebowanie w zakresie nowoczesnych produktów, usług i procesów. W tym celu konieczne jest korzystanie z szerszego portfolio kluczowych dostawców zlokalizowanych zarówno w kraju, jak i za granicą.

Rysunek 1. Poziom innowacyjności w lokalnych i zagranicznych relacjach z kluczowymi klientami i dostawcami



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki wskazują na duże znaczenie w kontekście innowacyjności relacji związanych z kluczowymi krajowymi klientami. W literaturze przedmiotu podkreśla się występowanie zależności w przypadku silnych relacji tworzonych przez MSP i/lub młode przedsiębiorstwa z podmiotami krajowymi, w szczególności w rozwijających się gospodarkach, a negatywnym wpływem na rozwój procesu internacjonalizacji, zwłaszcza jeśli lokalni partnerzy są skoncentrowani na krajowym rynku lub mają ograniczone doświadczenie w działalności międzynarodowej [23].

W szerszym kontekście przytoczone rezultaty znajdują również potwierdzenie w wynikach badań statystycznych dotyczących wymiany handlowej w odniesieniu do produktów high-tech. W latach 2009–2013 w polskich przedsiębiorstwach konsekwentnie utrzymywała się znacząca przewaga importu nad eksportem w zakresie produktów high-tech [13, s. 127–129]. Mimo dominacji w badanej grupie podmiotów należących do niskiej techniki przytoczone wyniki wpisują się w zaobserwowaną w badaniach tendencję.

Zważywszy na duże zróżnicowanie badanej populacji pod względem prowadzonej działalności w dalszej kolejności wydzielone skupienia przeanalizowano pod kątem przynależności branżowej przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw cechujących się prawie taką samą innowacyjnością jak konkurenci największy udział stanowią podmioty z branży metalowej (15,1% w ramach całego skupienia), budowlanej (13,1%), przedsiębiorstwa zajmujące się handlem detalicznym i hurtowym (11,1%) oraz z branży meblarskiej (8,5%). Natomiast w grupie przedsiębiorstw o lepszym względem konkurentów poziomie innowacyjności największy udział posiadały przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym (24,4% w ramach całego skupienia), przedsiębiorstwa z branży metalowej (11,1%), następnie równy odsetek przypadał na podmioty należące do branży budowlanej (9,6%) i pozostałe branże usługowe (9,6%).

## Podsumowanie

Celem artykułu była analiza zależności między efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami w zależności od ich krajowej lub zagranicznej lokalizacji. Z przeprowadzonego postępowania wynika, że przedsiębiorstwa cechujące się takim samym poziomem innowacyjności oraz gorszym niż u konkurentów tworzą relacje z kluczowymi klientami zlokalizowanymi zarówno za granicą, jak i w Polsce, a ich kluczowi dostawcy pochodzą z kraju. Taka konfiguracja relacji z podmiotami mikrootoczenia wskazuje na koncentrację przedsiębiorstw na tworzeniu wyrobów i usług o relatywnie niskiej wartości dodanej, będących półproduktami w procesach opartych o podwykonawstwo.

Natomiast w przypadku podmiotów cechujących się lepszym niż u konkurencji poziomem innowacyjności dominuje współpraca z zagranicznymi i polskimi kluczowymi dostawcami oraz kluczowymi klientami zlokalizowanymi na terenie kraju. Taki układ relacji może wynikać ze specyfiki badanych przedsiębiorstw, wśród których dominują MSP o własności krajowej. Pewnym ograniczeniem w rozwoju procesu internacjonalizacji w działalności innowacyjnej jest zakorzenienie w sieci relacji z kooperantami, którzy również są skoncentrowani na krajowym rynku lub mają ograniczone doświadczenie w działalności międzynarodowej. Równocześnie lokalne relacje tworzone w zakresie działalności innowacyjnej są konsekwencją realizacji dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstw, czego efektem jest bazowanie na współpracy z kluczowymi krajowymi klientami. Ponadto w przypadku MSP należących do niskiej i średniej techniki dodatkowymi barierami w umiędzynarodowieniu działalności innowacyjnej jest ograniczony zakres rynkowy działalności oraz konieczność angażowania dodatkowych zasobów związanych z rozwojem silnych i stabilnych relacji biznesowych opartych o kontakty interpersonalne.

Zaobserwowane w prowadzonych badaniach prawidłowości znajdują również potwierdzenie w szerszym, makroekonomicznym kontekście, z którego wynika występowanie znaczącej luki innowacyjności między polską gospodarką a innymi państwami UE. W wyniku dążenia do konwergencji i zniwelowania dysproporcji w zakresie poziomów innowacyjności w polskiej gospodarce występuje konsekwentna przewaga przepływu produktów high-tech, know-how oraz usług nasyconych wiedzą z podmiotów zagranicznych do krajowych. Tendencje te uwidaczniają się również na poziomie mikro w postaci obserwowanej specyfiki i zakresu tworzonych relacji z kluczowymi podmiotami w ramach działalności innowacyjnej.

Zaprezentowany artykuł nie wyczerpuje podejmowanej problematyki, a z przeprowadzonego postępowania wynikają kolejne pytania oraz potrzeba realizacji dalszych pogłębionych badań. Szczególnie interesujące może się okazać zweryfikowanie dodatkowych przesłanek obejmujących zarówno zachęty, jak i bariery wpływające na podejmowanie współpracy w zakresie działalności innowacyjnej z polskimi i zagranicznymi kluczowymi dostawcami i klientami. Kolejnym istotnym zagadnieniem jest przeanalizowanie typu tworzonych innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe) w ramach krajowych i międzynarodowych relacji. Ostatnim z proponowanych kierunków badań jest ocena efektów powstających w wyniku podejmowanej współpracy, w tym wpływ relacji w działalności innowacyjnej na wyniki przedsiębiorstwa i jego poziom konkurencyjności.

## Bibliografia

- [1] Arias J.T.G., *Do Networks Really Foster Innovation?*, "Management Decision" 1995, Vol. 33, No. 9, pp. 52–56.
- [2] Bae Y., Chang H., *Efficiency and effectiveness between open and closed innovation: empirical evidence in South Korean manufacturers*, "Technology Analysis & Strategic Management" 2012, Vol. 24, No. 10, pp. 967–980.
- [3] Bekefi T., Epstein M.J., Yuthas K., *Creating Growth: Using Opportunity Risk Management Effectively*, "Journal of Accountancy", June 2008, pp. 72–78.
- [4] Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacyjny produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [5] Chesbrough H.W., *Open Business Model. How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- [6] Christensen C.M., Raynor M.E., *Innowacje napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- [7] Dymitrowski A., *The Role of Innovations. Created in the Internationalization Process for Company Performance*, PWN, Warszawa 2014.
- [8] Farrell D., *The Real New Economy*, "Harvard Business Review" 2003, Vol. 81, No. 10, pp. 104–113.

- [9] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
- [10] Freeman C., *Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues*. "Research Policy" 1991, Vol. 20, No. 5, pp. 499–514.
- [11] Guinet J., *National systems for financing innovation*, OECD, Paris 1995.
- [12] GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2014.
- [13] GUS, *Nauka i Technika w 2013 r.*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2014.
- [14] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London–New York 1995.
- [15] Hutt M., Speh T., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Dryden Press, Orlando 1998.
- [16] Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [17] Leage-Hellman J., *Technological Development in Industrial Networks*, Uppsala University, Uppsala 1989.
- [18] Lewandowska M.S., Gołębiowski T., *Innovation and International Competitiveness of Manufacturing Firms: Evidence from Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania*, in: A. Zhuplev, K. Liuhto, (eds.), *Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia*, Hershey: IGI Global, 2014, pp. 57–82.
- [19] Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [20] OECD, EUROSTAT, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa 2008.
- [21] Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- [22] Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990, Vol. 3, pp. 79–91.
- [23] Prashantham S., Birkinshaw J., *Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization*, "Management International Review" 2015, Vol. 55(1), pp. 207–234.
- [24] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [25] Statsoft, [http://www.statsoft.pl/textbook/stathome\\_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html%23h](http://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html%23h) [15.09.2015].
- [26] Webster F., *The Changing Role of Marketing in the Cooperation*, "Journal of Marketing" 1992, Vol. 56, No. 4, pp. 1–17.
- [27] Zander I., *How Do You mean 'Global: An Empirical Investigation of Innovation Network in the Multinational Corporations*, "Research Policy" 1999, Vol. 28, pp. 195–213.

---

## INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W LOKALNYCH I ZAGRANICZNYCH RELACJACH KLIENT–DOSTAWCA

### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zależności między efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami w zależności od ich krajowej lub zagranicznej lokalizacji. Dla realizacji celu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych od listopada 2014 r. do czerwca 2015 r. wśród 419 przedsiębiorstw z Polski i przeanalizowanych metodą skupień. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa cechujące się prawie takim samym poziomem innowacyjności, a wręcz nieznacznie niższym niż u konkurentów, tworzą relacje z kluczowymi klientami zlokalizowanymi zarówno zagranicą jak i w Polsce, a ich kluczowi dostawcy pochodzą z kraju. Z kolei wśród podmiotów cechujących się lepszym niż u konkurencji poziomem innowacyjności dominuje współpraca z zagranicznymi i polskimi kluczowymi dostawcami oraz kluczowymi klientami zlokalizowanymi na terenie kraju. Przeprowadzona analiza pozwala wskazać tendencje w zakresie internacjonalizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

**SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJE, INNOWACYJNOŚĆ, RELACJE, NABYWCY, DOSTAWCY, WSPÓŁPRACA**

---

## INNOVATIONS IN DOMESTIC AND FOREIGN BUYER–SELLER RELATIONSHIPS

### Abstract

The aim of the article is to analyze dependency between effects of companies' innovation activity in terms of their relationships with key customers and suppliers according to their domestic or foreign location.

In the article the results of the study conducted from November 2014 to June 2015 among 419 companies from Poland are presented and analyzed using cluster method.

The analysis shows that companies which are characterized by almost the same level of innovation or even slightly lower than their competitors, create relationships mostly with key customers located both abroad and in Poland and with key domestic suppliers. And companies which assess their innovativeness as better than the one from competitors cooperate with

foreign and Polish key suppliers and key domestic customers. The analysis allows you to identify trends in the internationalization of companies' innovative activities.

**KEY WORDS: INNOVATION, INNOVATIVENESS, RELATIONSHIP, BUYER, SUPPLIER, COOPERATION**

**JEL: M16, O19, O31, L14, P13**