

# Anna Strychalska-Rudzewicz

---

## Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych a ich współpraca z innymi podmiotami w procesach innowacyjnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 47, 177-190

---

2010

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA STRYCHALSKA-RUDZEWICZ

## **KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH A ICH WSPÓŁPRACA Z INNYMI PODMIOTAMI W PROCESACH INNOWACYJNYCH**

### **1. WSTĘP**

We współczesnych procesach gospodarczych następuje zmiana paradygmatu konkurencji opartej jedynie na rywalizacji na koncepcję konkurencji zakładającej współdziałanie różnych jednostek, również w celach innowacyjnych.

Wiele badań<sup>1, 2, 3</sup> potwierdza znaczenie współpracy w procesach innowacyjnych (jej pogłębioną formą są klastry). Podkreśla się również, że kooperacja przedsiębiorstw zależy szczególnie od kontekstu kulturowego związanego z otwartością i skłonnością przedsiębiorstw do podejmowania współpracy w procesach innowacyjnych. Istnieje więc potrzeba identyfikacji elementów kulturowych związanych ze współpracą podmiotów w działalności innowacyjnej. Kształtowanie w przedsiębiorstwach kultury wspierającej współpracę w działalności innowacyjnej wymagać będzie m.in. porównania elementów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach współpracujących z innymi podmiotami z elementami kultury przedsiębiorstw nieokreślających takiej współpracy.

Cel przeprowadzonych badań empirycznych miał głównie charakter poznawczy. Starano się uzyskać odpowiedź na pytanie: czy istnieje związek pomiędzy elementami determinującymi proinnowacyjną kulturę organizacyjną a współpracą przedsiębiorstw z innymi podmiotami w procesie innowacyjnym.

### **2. KULTUROWE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

Procesy innowacyjne są uwarunkowane wieloma czynnikami zarówno pochodzenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Determinanty wewnętrzne kreują potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa decydujący w dużym stopniu o efektach w postaci innowacji. Coraz większego znaczenia nabierają obecnie „miękkie” elementy organizacji, które trudno skopiować.

---

<sup>1</sup> F. Bidault, Ch. Despres, Ch. Butler, *The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation*, Research Policy, 1998, Vol. 26, pp. 719-732.

<sup>2</sup> T. Brenner, *Innovation and Cooperation During the Emergence of Local Industrial Clusters: An Empirical Study in German*. European Planning Studies, 2005, Vol. 13 No. 6, pp. 921-936.

<sup>3</sup> Quintana-C. Garcia, C. Benavides-Velasco, *Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms*. "Technovation", 2004, Vol. 24, pp. 927-938.

Należy do nich m.in. kultura istniejąca w przedsiębiorstwach. Może ona zarówno stymulować, jak i utrudniać tworzenie innowacji. Kultura istniejąca w organizacji leży u podstaw innowacyjności organizacji<sup>4</sup>.

W opinii Ahmeda kultura jest głównym czynnikiem determinującym innowacyjność organizacji<sup>5</sup>. Staje się ona katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych<sup>6</sup>. Ważniejsze może być zbudowanie kultury zachęcającej pracowników do kreowania nowości, której nie można skopiować, niż skupianie się na swoim portfelu produktowym. Według Martins'a i Terblanche kultura organizacyjna odnosi się do zestawu podstawowych założeń, które tak dobrze się sprawdzały w przeszłości, że są akceptowane jako dobre, ważne i uzasadnione w organizacji<sup>7</sup>. Założenia te pozostają w ciągłym procesie wzajemnego oddziaływania między ludźmi, co manifestuje się w postawach i zachowaniu. Komponenty składające się na rutynowe zachowanie, normy, wartości, filozofię, zasady postępowania, uczucia są częścią kultury organizacyjnej.

Przeprowadzone studia literatury wskazują, że współcześnie posiadanie przez przedsiębiorstwo jedynie namacalnych zasobów jest niewystarczające, aby odnieść trwałe sukcesy rynkowe. M. Czerska podkreśla, że rezerwy wzrostu przedsiębiorstw tkwiące w czynnikach „twardych” zaczęły się wyczerpywać w obecnych „burzliwych czasach”<sup>8</sup>. Zaczyna się więc sięgać do bardziej złożonych i trudniejszych do uruchomienia elementów tkwiących w „miękkich”, jakościowych czynnikach wzrostu. W świadomym kształtowaniu kultury zintegrowanej z procesami zarządzania można dostrzec szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Obecnie można zaobserwować spadek zainteresowania zarządzaniem dyrektywnym i hierarchicznym, natomiast wzrost zainteresowania zarządzaniem przez kulturę organizacyjną. Podkreśla się konieczność łączenia tradycyjnych narzędzi zarządzania organizacją z metodami kształtowania kultury organizacyjnej. Wyzwolenie kreatywności, entuzjazmu i zaangażowania pracowników może stanowić o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Kierownictwu coraz trudniej będzie zarządzać przy pomocy reguł i nakazów, niezbędne będzie odwoływanie się do aspektów kulturowych organizacji. W modelu organizacji 7S stworzonym przez doradców firmy McKinsey: T. J. Petersa i R. H. Watermana wyróżniono zarówno twarde elementy organizacji (strategię, strukturę i systemy), jak również miękkie, do których zaliczono: personel, umiejętności, podzielane wartości oraz style kierowania<sup>9</sup>. Podzielane wartości będące elementami kultury umieszczono w centralnym miejscu modelu z uwagi na duże znaczenie w utrzymywaniu równowagi z innymi elementami. Strategia, z której wypływa konieczność tworzenia innowacji, wyznacza kierunek rozwoju kultury organizacyjnej. Kultura jest silną zmienną ułatwiającą lub utrudniającą realizację

---

<sup>4</sup> M. L. Tushman, C. A. O'Reilly, III *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1997, MA, cyt. za: E. C. Martins, F. Terblanche, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*. "European Journal of Innovation Management", 2003, Volume 6, Number 1, pp. 64 – 74.

<sup>5</sup> P. K. Ahmed, *Culture and climate for innovation*, "European Journal of Innovation Management", 1998, Volume 1, Number 1, pp. 30-43.

<sup>6</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>7</sup> E. C. Martins, F. Terblanche, dz. cyt., pp. 64-74.

<sup>8</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Difin, Warszawa 2003.

<sup>9</sup> T. J. Peters, R. H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo „Medium”, Warszawa 2000, s. 43.

strategii. Potrzeba tworzenia innowacji decyduje często o pożądanym kształcie kultury w organizacji. Jeśli w przedsiębiorstwie nie będzie kultury sprzyjającej innowacjom, ich permanentne tworzenie będzie utrudnione, jeśli nie niemożliwe. Źródło porażki przedsiębiorstwa może być rezultatem rozbieżności pomiędzy planowaną i realizowaną strategią działania a wartościami, normami i postawami prezentowanymi przez pracowników. Zmiany organizacyjne inicjowane w przedsiębiorstwach często kończą się niepowodzeniem, ponieważ nie zostały wcześniej zidentyfikowane elementy kultury organizacyjnej. Poznanie i zrozumienie kultury w organizacji jest więc niezbędne do tego, by uniknąć tzw. szoku kulturowego, którego następstwem będzie niemożność realizacji strategii. Nie wszystkie zasady rządzące funkcjonowaniem przedsiębiorstwa są określone w sposób formalny. Nieformalne aspekty organizacji wpływają na większość zachowań w rzeczywistości przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna wypełnia luki pomiędzy tym, co jest formalnie głoszone, a tym, co faktycznie ma miejsce w organizacji.

M. Hopej, R. Kamiński i M. Hopej-Kamińska zwracają uwagę na konieczność równoczesnego uwzględnienia czynników „twardych” i „miękkich” w procesie innowacyjnym<sup>10</sup>. Z badań przeprowadzonych przez R. Kamińskiego<sup>11</sup> wynika, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw wysoce innowacyjnych jest bardziej otwarta od kultur przedsiębiorstw mało innowacyjnych, których kultura jest bardziej zamknięta i bardziej spójna. Wobec powyższego, jak stwierdza cytowany autor, efektywne przedsiębiorstwo nie dąży do ujednociania, lecz „sprzyja powstawaniu samodzielnych subkultur tak, aby się one – w swoich różnicach – wzajemnie respektowały i rozwijały”. Cz. Sikorski uważa, że zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa jest tym większa, w im większym stopniu kultura organizacyjna jest zorientowana na przyszłość<sup>12</sup>. Zdaniem tego autora, źródłem innowacyjności są postawy członków organizacji w odniesieniu do lokalizacji wzorców kulturowych w czasie. L. Zbiegień-Maciąg przeciwstawia kulturze innowacji kulturę kontroli<sup>13</sup>. W firmie o innowacyjnej kulturze nie istnieje, zdaniem cytowanej autorki, ściśle określona hierarchia. Formalne instrukcje oraz ocena odgrywają niewielkie znaczenie. Dominujące są kontakty nieformalne. Natomiast kultura oparta na kontroli ma cechy kultury biurokratycznej, zhierarchizowanej, z dużym stopniem formalizacji działań. Cechą tej kultury jest niewielka kreatywność pracowników, niechęć do podejmowania ryzyka i wprowadzania zmian. Zdaniem M. Hopej – Kamińskiej i in. biurokracja „zmuszająca” (służąca kontroli pracowników, ograniczająca swobodę podejmowania decyzji i działań) oddziałuje inaczej niż biurokracja „ułatwiająca”, gdzie reguły i procedury mają na celu ułatwienie działań<sup>14</sup>. Hierarchia wspiera uczenie się organizacji, zaś poprawa standardów działania jest obowiązkiem pracowników. Wobec powyższego, biurokracja „ułatwiająca” nie musi oznaczać negatywnych tendencji w postaci hamowania kreatywności i innowacyjności w organizacji.

---

<sup>10</sup> M. Hopej-Kamińska, M. Hopej, R. Kamiński, *Kulturowe i strukturalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG: Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego, Wydawnictwo UG, Sopot 2007.

<sup>11</sup> R. Kamiński, *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*. Rozprawa doktorska. Politechnika Wrocławska. Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2002.

<sup>12</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2006.

<sup>13</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

<sup>14</sup> Tamże.

Dokonana przez Martinsa i Terblanche'a<sup>15</sup> synteza czynników determinujących kulturę organizacyjną wpływających na kreatywność i innowacyjność w przedsiębiorstwie wskazuje m.in. na następujące istotne determinanty kultury otwartą komunikację, elastyczność, dostępność zasobów (czasu, informacji, technologii, kreatywnych ludzi), kulturę ciągłego uczenia się, podejmowanie ryzyka. Galende i Fuente na podstawie analizy literatury wyróżnili dodatkowe elementy determinujące innowacyjność przedsiębiorstw<sup>16</sup>. Należą do nich m.in.: dobra komunikacja w firmie, promowanie integracji wiedzy dzięki pracy zespołowej. Hargadon i Sutton na podstawie obserwacji przedsiębiorstw, które cechuje ciągła innowacyjność, wysnuli wniosek, że istotą procesu innowacyjnego jest dobra organizacja i odpowiednie nastawienie pracowników, a nie hołubienie samotnych geniuszy<sup>17</sup>. Obraz samotnego geniusza, zdaniem cytowanych autorów, który zaczynając od zera, dochodzi do wielkich odkryć, stanowi dla przedsiębiorstw niebezpieczną mrzonkę. Cyrkulacja pomysłów wewnątrz organizacji ma szczególne znaczenie dla największych firm, ponieważ w miarę ich wzrostu prawdopodobieństwo, że każdy pracownik wie, czym zajmują się inni współpracownicy, staje się coraz mniejsze.

Zgodnie z perspektywą funkcjonalno-obiektową możliwość uzyskania pożądanej kultury organizacyjnej zależy od możliwości przewidywania ludzkiego zachowania i sterowania nim. Kultura jest w tym ujęciu zmienną wewnętrzną, którą można analizować i dokonywać prób jej celowego kształtowania. Jednak intencjonalne kształtowanie kultury organizacyjnej jest wciąż rzadkością w praktyce funkcjonowania wielu przedsiębiorstw.

### 3. WSPÓŁPRACA Z INNYMI PODMIOTAMI W PROCESACH INNOWACYJNYCH

Dla zaistnienia innowacji ważne jest jednoczesne występowanie stymulującej procesy innowacyjne konkurencji oraz współpracy pomiędzy podmiotami. Kooperacja w procesie innowacyjnym może zachodzić w relacjach z różnymi podmiotami, obejmując następujące:

- przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, w tym powiązania z komercyjnymi wiedzochłonnymi usługami dla biznesu,
- przedsiębiorstwo – sfera nauki i badań oraz publiczne instytucje transferu technologii,
- rynkowy transfer technologii – dyfuzja wiedzy i innowacji, np. poprzez zakup maszyn, urządzeń, licencji,
- mobilność pracowników i przepływ wiedzy nieformalnej<sup>18</sup>.

W literaturze dominuje pogląd, że w procesie opracowywania i wdrażania innowacji duże znaczenie ma współpraca między różnego rodzaju jednostkami.<sup>19</sup> Jednak

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> J. Galende, J. M. Fuente, *Internal factors determining a firm's innovative behavior*. Research Policy 32, 2003, pp. 715-736.

<sup>17</sup> A. Hargadon, R. Sutton, *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji. Zarządzanie innowacją*, Helion, Gliwice 2006, tłumaczenie z oryginału pt. *Harvard Business Review on Innovation*, Harvard Business School Press 2001.

<sup>18</sup> Managing National Innovation Systems, OECD, Paris 1999.

<sup>19</sup> C. Freeman, *Networks of innovators: a synthesis of research issues*. Research Policy, 1991, Vol. 20, pp. 499-514. G. Grabher, D. Stark, *Organising diversity: evolutionary theory, network analysis and post-socialism*. Regional Studies, 1997, Vol. 31, pp. 533-544. K. Morgan, *The learning region:*

Brouwer i Kleinknecht są zdania, że współpraca występuje głównie w przypadku słabych innowatorów, ponieważ są to firmy, które muszą się dzielić wynikami swoich badań z innymi przedsiębiorstwami<sup>20</sup>. Teza ta nie została potwierdzona w badaniach przeprowadzonych przez Love'a i Ropera w Niemczech i Wielkiej Brytanii<sup>21</sup>. Biorąc pod uwagę wysoką innowacyjność niemieckich przedsiębiorstw produkcyjnych różnych rozmiarów oraz ich rozległe sieci kooperacji, niemożliwe jest, w opinii cytowanych autorów, aby tylko słabe innowacyjnie firmy uruchamiały mechanizm współpracy. Z badań OECD wynika, że przedsiębiorstwa innowacyjne są w większości podmiotami współpracującymi z innymi jednostkami<sup>22</sup>.

#### 4. METODYKA BADAŃ

W badaniu ankietowym wzięło udział 158 przedsiębiorstw przemysłowych (należących do sekcji D wg klasyfikacji EKD) z północno-wschodniej Polski. Kryterium wyboru jednostek do badania było deklarowanie wprowadzania innowacji produktowych i/lub procesowych. Ankietę wypełniali respondenci zajmujący się tworzeniem innowacji w badanych podmiotach. Ponieważ w Polsce nie istnieje rejestr firm innowacyjnych, zatem w celu ich identyfikacji korzystano ze wskazań pracowników innych firm.

Spśród elementów kultury mających wpływ na innowacyjność wybrano kilkanaście, które wykorzystano przy budowie kwestionariusza ankiety skierowanego do przedsiębiorstw. Jako determinanty kultury wyróżniono: misję i wizję, z których wypływa konieczność tworzenia innowacji, elastyczność przedsiębiorstwa, istnienie pracy zespołowej, komunikację i przekazywanie informacji w firmie, możliwość osiągania zamierzonych przez personel celów w kreatywny sposób, czas pracowników na realizację własnych pomysłów, kreatywność zatrudnionych, wsparcie dla zmian w firmie, konkurencyjność jako priorytet, zaangażowanie w pracę, umiejętność radzenia sobie z konfliktami wewnątrz firmy, istnienie biurokracji, przekonanie, że dzięki innowacjom firma się rozwija, planowanie innowacji z wyprzedzeniem, zanim konkurenci wprowadzą je na rynek, poparcie dla innowacji ze strony kierownictwa, odnoszenie sukcesu w zakresie działań innowacyjnych na rynku. Badanym przedsiębiorstwom zaprezentowano zestaw twierdzeń, do których należało się ustosunkować zgodnie z następującą skalą punktową:

1. Zgadzam się z tym w zupełności.
2. Zgadzam się z tym.
3. Ani się z tym nie zgadzam, ani temu nie zaprzeczam.
4. Nie zgadzam się z tym.
5. Zdecydowanie się z tym nie zgadzam.

---

*institutions, innovation and regional renewal*. Regional Studies, 1997, Vol. 31, pp. 491-503. I. Liefner, S. Hennemann, L. Xin, *Cooperation in the innovation process in developing countries: empirical evidence from Zhongguancun*, Beijing, Environment and Planning, 2006, Vol. 38 No 1, pp. 11-130.

<sup>20</sup> E. Brouwer, A. Kleinknecht, *Determinants of innovation: a microeconomic analysis of three alternative innovation output indicators*, [w:] *Determinants of Innovation the Message from New Indicators*, Kleinknecht A. (red.), Basingstoke, Macmillan 1996.

<sup>21</sup> J. H. Love, S. Roper, *The organization of innovation: collaboration, cooperation and multifunctional groups in UK and German manufacturing*. "Cambridge Journal of Economics", 2004, Vol. 28, No 3, pp. 379-395.

<sup>22</sup> *Innovative Networks: Co-operation in National Innovation System*, Proceedings, OECD, 2001, s. 154.

Przyjęto założenie, że im niższa suma uzyskanych w badaniu punktów, tym kultura organizacyjna przedsiębiorstwa bardziej sprzyja powstawaniu innowacji.

W badaniach respondenci dokonali również identyfikacji partnerów, z którymi badane przedsiębiorstwa podejmowały współpracę w zakresie działalności innowacyjnej. Zbadano, czy przedsiębiorstwa współpracują w zakresie innowacji z uniwersytetami, instytutami naukowymi, instytucjami transferu innowacji, innymi przedsiębiorstwami, swoimi dostawcami oraz odbiorcami. Udzielając odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu ankietowym pytania zamknięte (tak – przedsiębiorstwo współpracuje, nie – przedsiębiorstwo nie współpracuje), respondenci mieli możliwość wskazywania więcej niż jednej odpowiedzi, stąd w strukturze ich suma nie daje 100%.

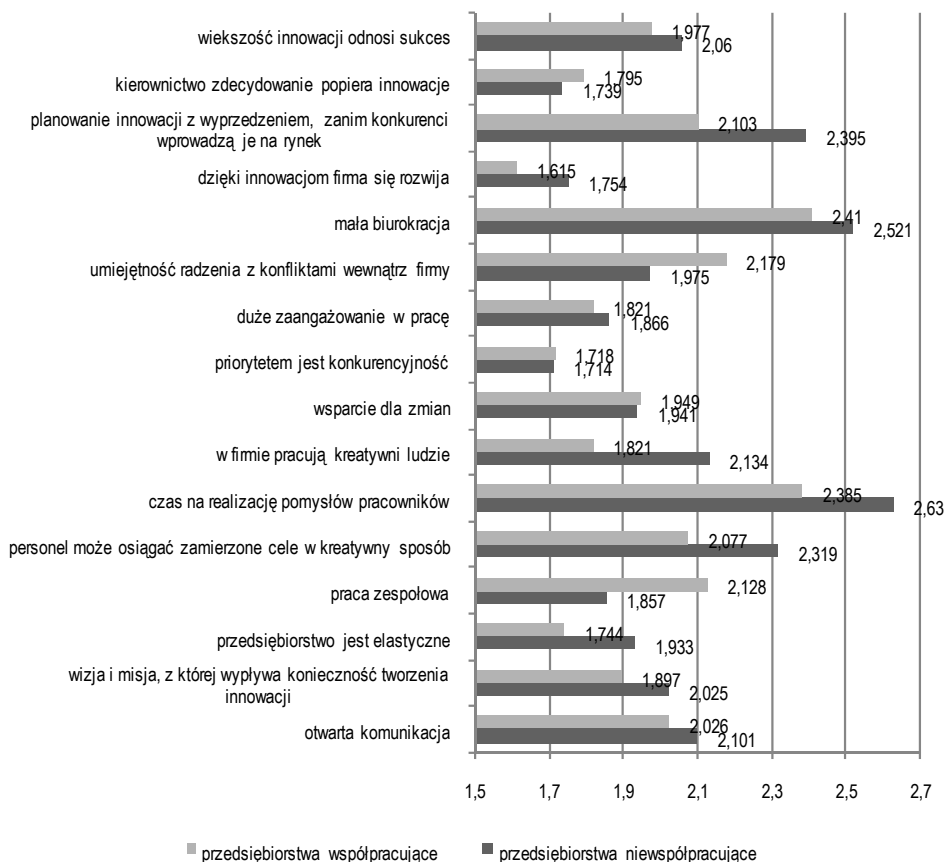
Analizując wyniki badań, przedsiębiorstwa podzielono na dwie grupy: współpracujące z danymi podmiotami oraz niewspółpracujące. Dla obu grup obliczono średnią ważoną uzyskaną w ocenie elementów kultury organizacyjnej i dokonano porównania.

## 5. WYNIKI BADAŃ

Blisko jedna czwarta badanych przedsiębiorstw deklaruje współpracę z uniwersytetami w procesach innowacyjnych. Średnia ważona uzyskana w ocenie elementów kultury jest nieco niższa w przypadku przedsiębiorstw współpracujących z uniwersytetami (wykres 1). W opinii badanych większa jest zgodność z twierdzeniem, że innowacje planowane są z wyprzedzeniem, zanim konkurenci wprowadzą je na rynek. Pracownicy tych firm mają także prawdopodobnie więcej czasu na realizację swoich pomysłów. Inna jest sytuacja w przypadku deklaracji ankietowanych ze stwierdzeniem dotyczącym pracy zespołowej oraz umiejętności radzenia sobie z konfliktami wewnątrz firmy. Przedsiębiorstwa, które nie współpracują z uniwersytetami w procesach innowacyjnych, częściej deklaruje zgodę z tymi twierdzeniami. W świetle badań K. Zduńczyk i J. Blenkinsoppa w typowej polskiej organizacji praca zespołowa jest narażona na działania ze strony grup nieformalnych eksponujących mentalność „my kontra oni”, czego rezultatem może być pasywny opór wobec autorytarnego lidera<sup>23</sup>. Ponadto, grupy ulegają syndromowi myślenia grupowego jako rezultatowi niskiej tolerancji odmienności typowej dla unikania wysokiej niepewności działań. Przedsiębiorstwa w opinii cytowanych autorów charakteryzują się ogólnie: autorytarnym stylem przywództwa, scentralizowanym podejmowaniem decyzji i sztywną strukturą funkcjonalną. W rezultacie występują trudności z rozprzestrzenianiem się idei zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie w organizacji. Przełożeni bronią na ogół prawa do ciągłego posiadania racji, zaś departamenty funkcjonalne chronią swojej pozycji wobec siebie nawzajem. Pracownicy, nie mając poczucia upoważnienia do podejmowania decyzji, są z reguły oporni wobec zmian i unikają ryzyka związanego z podejmowaniem samodzielnych działań. Taka sytuacja może nie sprzyjać tworzeniu proinnowacyjnego klimatu w przedsiębiorstwach, co może również wpływać na niechęć do podejmowania współpracy z innymi podmiotami w ryzykownej działalności innowacyjnej.

---

<sup>23</sup> K. Zduńczyk, J. Blenkinsopp, *Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?* „European Journal of Innovation Management”, 2007, 10 (1), 25-40.



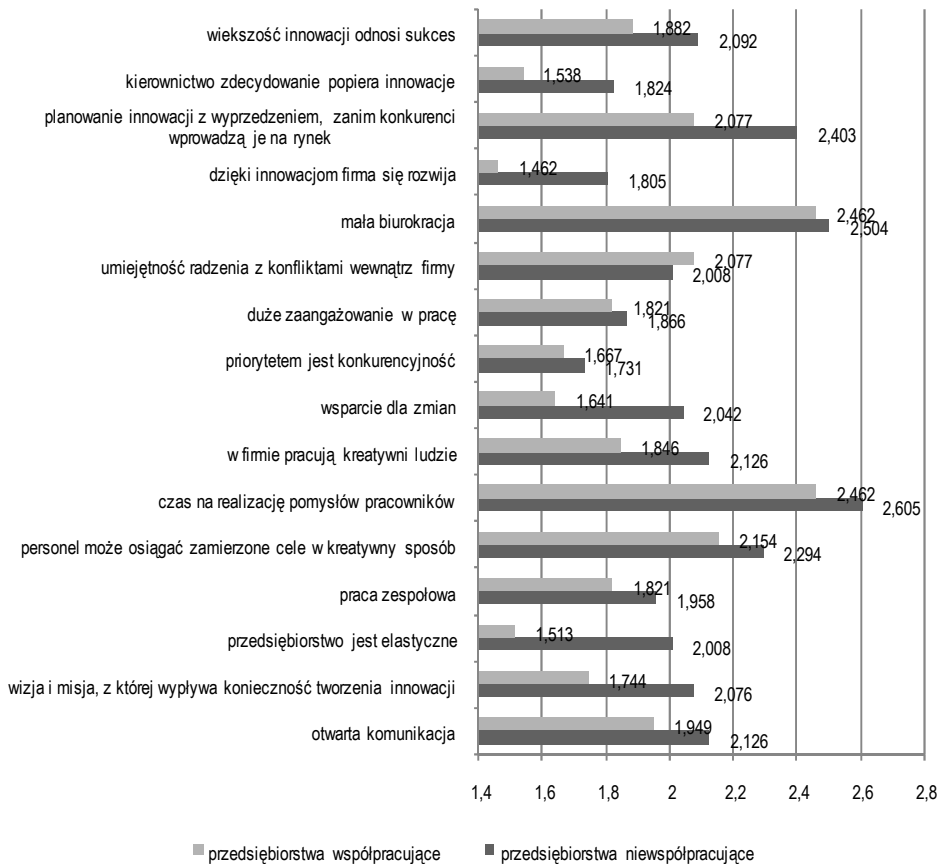
Wykres 1. Czynniki sprzyjające proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej a współpraca z uniwersytetami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Współpraca z instytucjami naukowymi (deklarowana przez ok. 25% firm) oznaczała w przypadku badanych przedsiębiorstw uzyskanie niższej średniej ważonej w ocenie elementów kultury (wykres 2). Na tej podstawie można wysunąć ostrożne twierdzenie, że w przedsiębiorstwach współpracujących z instytucjami naukowymi kultura organizacyjna bardziej sprzyja procesom innowacyjnym. Szczególnie akcentowana przez organizacje współpracujące była elastyczność firm oraz zgoda z twierdzeniem, że dzięki innowacjom przedsiębiorstwo się rozwija. W większości badanych podmiotów nie było zgody z twierdzeniem dotyczącym posiadania przez pracowników czasu na realizację pomysłów innowacyjnych. Z punktu widzenia tworzenia nowości jest to negatywne zjawisko ponieważ dostępność takich zasobów, jak: czas, technologia informacyjna, nagrody i uznanie za kreatywność oraz obecność kreatywnych ludzi w przedsiębiorstwie należą



do mechanizmów wspierających innowacyjność<sup>24</sup>. Bardzo często zdarza się, że to nie istotność, a krótki termin realizacji określonej sprawy jest najważniejszym kryterium decydującym o tym, czym się zajmują pracownicy. Wobec tego bieżące zadania są często traktowane priorytetowo, natomiast praca nad nowościami może być przekładana na późniejszy termin.



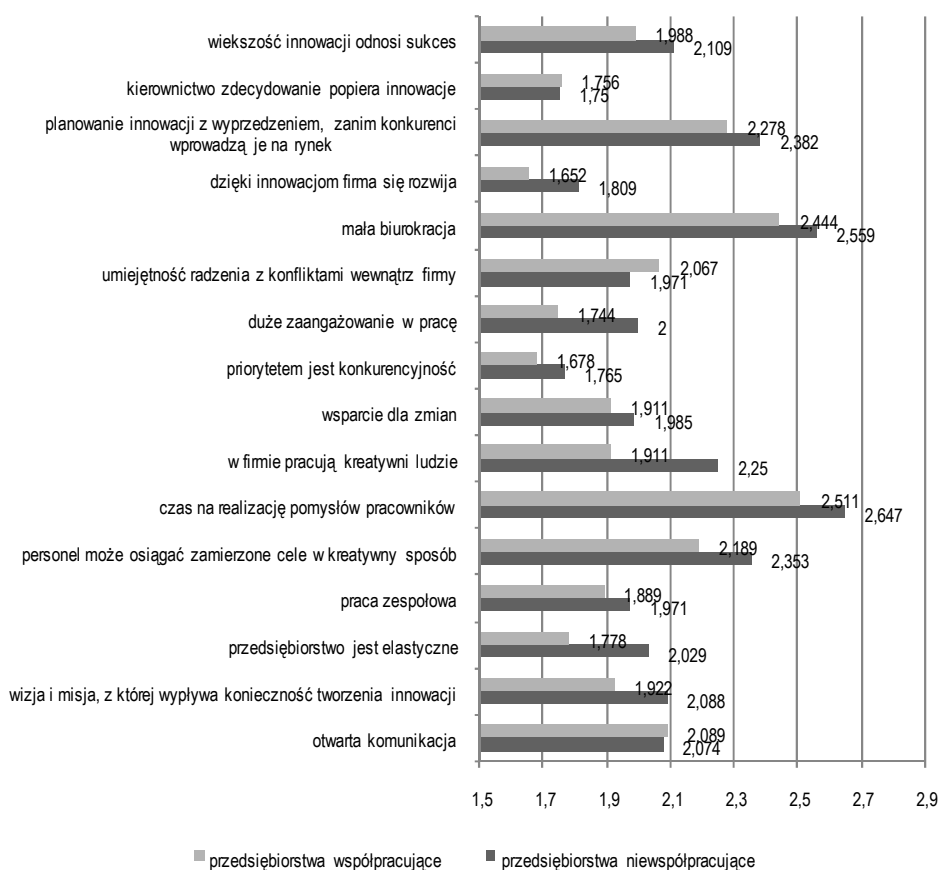
Wykres 2. Czynniki sprzyjające proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej a współpraca z instytucjami naukowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla zaistnienia innowacji często ważne jest jednoczesne występowanie konkurencji i współpracy między podmiotami. Nie wszystkie firmy przekonane są do współpracy z innymi przedsiębiorstwami, szczególnie z konkurentami. Często panuje wzajemny brak zaufania do partnerów i obawa zdobycia przez inne podmioty posiadanej przez

<sup>24</sup> S. Arad, A. A. Hanson, R. Schneider, *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, "The Journal of Creative Behavior", 1997, Volume 31, Number 1, pp. 42-58.

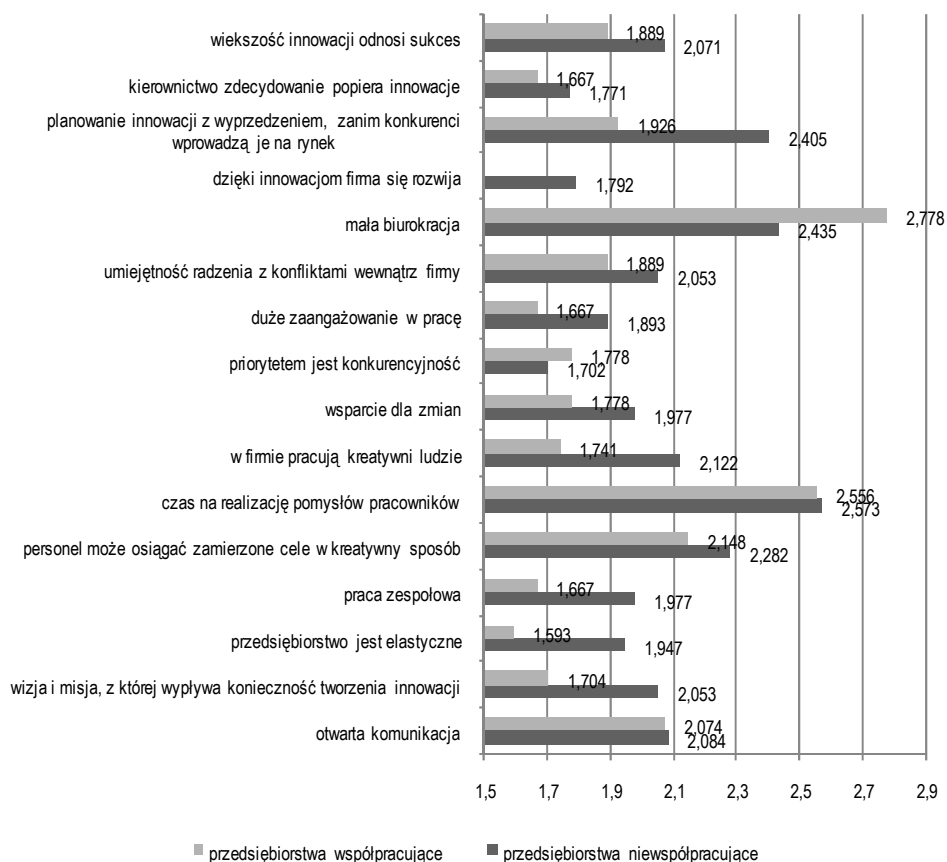
przedsiębiorstwo wiedzy. Stąd też w Polsce kooperatywna konkurencja dotyczy niewielu przedsiębiorstw. W branżach wymagających intensywnego pozyskiwania nowej wiedzy (ang. *intensive knowledge industries*), gdzie często istnieje potrzeba dużych nakładów na działalność B+R, przedsiębiorstwa mają większą motywację do zawierania aliansów w sferze innowacji. Wiele z tych aliansów charakteryzuje stosowanie przez partnerów zarówno strategii współzawodnictwa, jak i współpracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że średnia ważona ocena elementów kultury organizacyjnej determinujących innowacyjność przedsiębiorstw była nieco niższa w przypadku podmiotów deklarujących współpracę z innymi przedsiębiorstwami (wykres 3).



Wykres 3. Czynniki sprzyjające proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej a współpraca z innymi przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Współpracę z instytucjami transferu technologii deklarowało 17% ankietowanych. Średnia ważona ocena elementów kultury organizacyjnej determinujących innowacyjność przedsiębiorstw była generalnie niższa w przypadku podmiotów deklarujących współpracę. Wyjątek stanowiła biurokracja, którą odczuwali w większym stopniu respondenci z firm współpracujących z jednostkami transferu technologii (wykres 4).



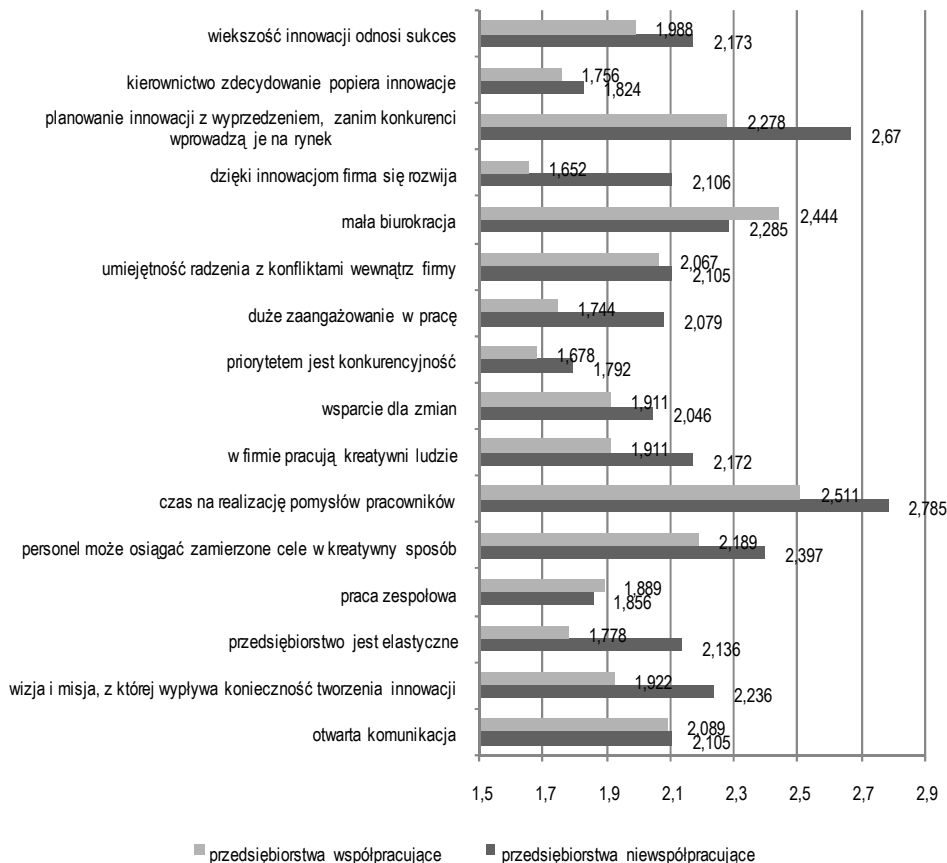
Wykres 4. Czynniki sprzyjające proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej a współpraca z instytucjami transferu technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Współpracę z dostawcami deklarowało najwięcej firm – ok. trzy czwarte badanych. Dotyczyła ona najczęściej poszukiwania nowych surowców (dodatków), lepszych jakościowo od dotychczas stosowanych, dzięki którym możliwe było tworzenie innowacji produktowych. Często współpraca z dostawcami dotyczyła poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych, zmierzających do obniżania kosztów produkcji. Wspólne działanie jest niewątpliwie korzystne dla wszystkich partnerów, zapewnia bowiem dostawcom zmniejszenie niepewności zbytu swoich produktów, a odbiorcom spełnienie ich oczekiwań dotyczących nowych produktów. Badania empiryczne przeprowadzone przez Oerlemansa i Meeusa<sup>25</sup> także wykazały, że współpraca w przypadku większości innowacji odbywa się w łańcuchach dostaw: dostawca, producent, odbiorca.

<sup>25</sup> L. A. G. Oerlemans, M. T. H. Meeus, *Innovations in economic networks in the South-East Brabant region*, [w:] J. Faber, A. B. Heslen 2004. *Innovation capabilities of European nations. Cross-national analyses of patents and sales of product innovations*. Research Policy, 1995, Vol. 33, pp. 193-207.

Średnia ważona ocena elementów kultury była na ogół niższa w przypadku przedsiębiorstw deklarujących współpracę z dostawcami (wykres 5).

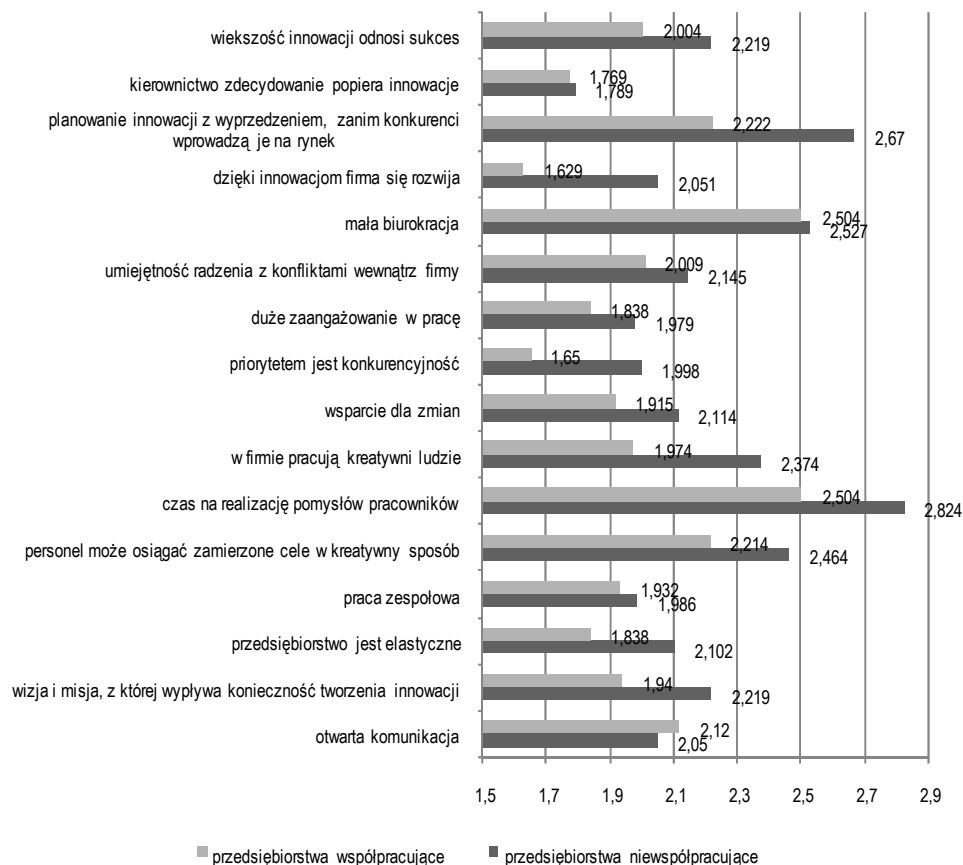


Wykres 5. Czynniki sprzyjające proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej a współpraca z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw współpracujących z innymi podmiotami, również współpraca z odbiorcami (deklarowało ją również blisko trzy czwarte badanych) wiązała się z oceną elementów kultury sugerując, że sprzyja ona w większym stopniu procesom innowacyjnym niż w firmach niewspółpracujących z odbiorcami (wykres 6). Najczęściej deklarowanym przedmiotem współpracy była chęć poznania oczekiwań i preferencji klientów. Działania takie można ocenić pozytywnie, ponieważ często zrealizowanie celów przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki dostarczaniu pożądanej satysfakcji klientom w sposób bardziej wszechstronny i skuteczny niż konkurenci. Koncepcja marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem przyjmuje, że klucz do osiągnięcia ce-

łów przedsiębiorstwa leży w określaniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanej satysfakcji klientom w sposób bardziej skuteczny niż konkurenci<sup>26</sup>.



Wykres 6 Czynniki sprzyjające proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej a współpraca z odbiorcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## 6. PODSUMOWANIE

Wyniki badań przeprowadzonych w 158 przedsiębiorstwach sugerują, że kultura organizacyjna bardziej sprzyja innowacjom w przedsiębiorstwach współpracujących z innymi podmiotami w procesach innowacyjnych. Średnia ważona uzyskana w ocenie respondentów była nieco niższa w przypadku większości analizowanych czynników determinujących istnienie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Zależność ta nie jest jednak widoczna w przypadku biurokracji, którą silniej odczuwali ankietowani z przedsiębiorstw współpracujących, z instytucjami transferu technologii i dostawcami.

<sup>26</sup> S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.

Elementami, które nie zawsze były lepiej oceniane w przedsiębiorstwach współpracujących były również: umiejętność radzenia sobie z konfliktami wewnątrz firmy, otwarta komunikacja oraz praca zespołowa. Natomiast wśród respondentów z firm współpracujących z innymi podmiotami w procesach tworzenia nowości była zdecydowanie większa zgoda z twierdzeniem, że dzięki innowacjom przedsiębiorstwo się rozwija i jest elastyczne.

## SUMMARY

Cooperation of companies is dependent on the cultural context associated with the openness to cooperate in the innovation process. The results of research carried out in 158 industrial enterprises have suggested that an organizational culture promotes innovation in companies which cooperate with other units in the innovation process. The weighted average obtained in the assessment of respondents was slightly lower for most analyzed factors determining the existence of a pro-innovation culture.

*Translated by Anna Strychalska-Rudzewicz*

## LITERATURA:

1. Ahmed P. K., *Culture and climate for innovation*. "European Journal of Innovation Management", 1998, Volume 1, Number 1;
2. Arad S., Hanson A. A., Schneider R., *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*. "The Journal of Creative Behavior", 1997, Volume 31, Number 1;
3. Bidault F., Despres Ch., Butler Ch., *The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation*. Research Policy, 1998, Vol. 26;
4. Brenner T., *Innovation and Cooperation During the Emergence of Local Industrial Clusters: An Empirical Study in German*. European Planning Studies, 2005, Vol. 13 No. 6;
5. Brouwer E., Kleinknecht A., *Determinants of innovation: a microeconomic analysis of three alternative innovation output indicators*, [w:] *Determinants of Innovation the Message from New Indicators*, Basingstoke, Kleinknecht A. (red.), Macmillan 1996;
6. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003;
7. Freeman C., *Networks of innovators: a synthesis of research issues*. Research Policy, 1991, Vol. 20;
8. Galende J., Fuente J. M., Internal factors determining a firm's innovative behaviour, Research Policy, 2003, Vol 32;
9. Grabher G., Stark D., *Organising diversity: evolutionary theory, network analysis and post-socialism*. Regional Studies, 1997, Vol. 31;
10. Hargadon A., Sutton R., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji. Zarządzanie innowacją*, Helion, Gliwice 2006, tłumaczenie z oryginału pt. *Harvard Business Review on Innovation*, Harvard Business School Press 2001;

11. Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R., *Kulturowe i strukturalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG: Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego, Wydawnictwo UG, Sopot 2007;
12. *Innovative Networks: Co-operation in National Innovation System*, Proceedings, OECD, 2001;
13. Kamiński R., *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*. Rozprawa doktorska. Politechnika Wrocławska. Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2002;
14. Liefner I., Hennemann S., Xin L., *Cooperation in the innovation process in developing countries: empirical evidence from Zhongguancun*, Beijing, Environment and Planning, 2006, Vol. 38 No. 1;
15. Love J. H., Roper S., *The organization of innovation: collaboration, cooperation and multi-functional groups in UK and German manufacturing*. "Cambridge Journal of Economics", 2004, Vol. 28, No 3;
16. *Managing National Innovation Systems*, OECD, Paris 1999;
17. Martins E. C., Terblanche F., *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management", 2003, Volume 6, Number 1;
18. Morgan K., *The learning region: institutions, innovation and regional renewal*. Regional Studies, 1997, Vol. 31;
19. Oerlemans L. A. G., Meeus M. T. H., *Innovations in economic networks in the South-East Brabant region*, [w:] Faber J., Hesen A. B., 2004. *Innovation capabilities of European nations. Cross-national analyses of patents and sales of product innovations*, Research Policy, 1995, Vol. 33;
20. Peters T. J., Waterman R. H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo „Medium”, Warszawa 2000;
21. Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C., *Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms*. Technovation, 2004, Vol. 24;
22. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2006;
23. Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000;
24. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002;
25. Tushman M. L., O`Reilly C. A., *III Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1997, MA.
26. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWN, Warszawa 2005;
27. Zduńczyk K., Blenkinsopp J., *Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?*. "European Journal of Innovation Management", 2007, 10 (1).