

JACEK CHWAŁEK

ALIANŚ STRATEGICZNY JAKO DROGA DO INNOWACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena przydatności aliansów strategicznych dla pobudzenia procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. W warunkach globalizacji innowacje są niezbędnym sposobem zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, jeśli wyczerpaniu ulegają rezerwy kosztowe niezbędne dla konkurencyjności cenowej. Innowacje należy traktować jako permanentny proces, ponieważ każda z nich jest po pewnym czasie zastępowana przez kolejną, a tempo takiej wymiany ulega systematycznemu przyspieszeniu. Innowacje wymagają zaangażowania czasu i zasobów, których mniejszym podmiotom gospodarczym zazwyczaj brakuje. Jednym, choć niejedynym sposobem przezwyciężenia tego problemu może być alians strategiczny. Zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Y.Doza i G.Hammela wyróżniamy alianse polegające na łączeniu: sił oraz kompetencji, a także alianse polegające na przejmowaniu umiejętności. Każda z tych formuł ma inne znaczenie dla procesów innowacyjnych, ale potencjalnie może im sprzyjać. W warunkach polskich na przeszkodzie w wykorzystywaniu takiej formuły współpracy stoi niedostatek kapitału społecznego, czego przejawem jest brak zaufania do siebie przedsiębiorców i nierzetelne traktowanie partnerów, zwłaszcza słabszych.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje produktowe, innowacje procesowe, alians strategiczny, konkurencyjność

1. WSTĘP

Jednym z problemów współczesnej gospodarki polskiej jest jej relatywnie niska innowacyjność¹. Zwraca się uwagę, że dotychczasowa dynamika rozwoju wynikała głównie z wykorzystywania prostych rezerw ujawnionych wskutek zmiany ustroju gospodarczego oraz takich przewag konkurencyjnych, jak niższe niż w krajach bardziej rozwiniętych koszty pracy. W publikacjach poświęconych

¹ W rankingu Unii Europejskiej *Innovation Union Scoreboard 2013*, European Commission 2013, Polska plasuje się w ostatniej grupie państw pod nazwą „Modest Innovators”, czyli „skromni innowatorzy”, przed Bułgarią, Rumunią i Łotwą.

wynikiem badań nad innowacyjnością polskiej gospodarki podkreśla się, że mimo bezprecedensowego napływu funduszy europejskich dystans innowacyjny Polski nadal się utrzymuje a nawet pogłębia². Pojawiają się także wypowiedzi dotyczące wręcz zabójczego dla innowacyjności działania środków unijnych³. Ten innowacyjny niedowład może w najbliższej perspektywie znacząco zahamować tendencje rozwojowe, ponieważ proste rezerwy zostały już wyczerpane albo są na wyczerpaniu, a o sukcesie eksportowym będą decydować produkty mogące skutecznie konkurować na światowych rynkach swoją innowacyjnością, albowiem w konkurencji cenowej jeszcze długo wygrywać będą państwa azjatyckie. Powstaje zatem pytanie, w jakisposób należy skutecznie pobudzać procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach. Jedną ze ścieżek może być wykorzystanie aliansu strategicznego. Celem artykułu jest zatem ocena przydatności aliansów strategicznych dla pobudzania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach.

2. INNOWACJE PROCESOWE I PRODUKTOWE W BUDOWANIU KONKURENCYJNOŚCI

Pojęcie innowacji zostało już wielokrotnie zdefiniowane, choć mimo to granice między tym, co w praktyce można uznać za rzeczywistą innowację a co jest innowacją wtórną, czy też pozorną, pozostają płynne. Jeszcze pod koniec lat 80. ubiegłego wieku w warunkach polskich sens miało rozróżnienie innowacji absolutnych i względnych, czyli takich, które były nowością w skali świata, i takich, które były nowością w skali lokalnej i polegały – ogólnie biorąc – na absorpcji wprost (np. poprzez licencje), adaptacji, czy też mniej lub bardziej udanym naśladownictwie innowacji absolutnych.⁴

Warto przypomnieć, że według J.A. Schumpetera, któremu przypisuje się wprowadzenie pojęcia innowacji do nauk ekonomicznych, obejmuje ono⁵:

- „Wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku jakiegoś towaru,
- Wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie nie wypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu,

² Szerzej patrz T. Baczko (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2012 r.; w cytowanym wyżej rankingu unijnym Polska spadła w 2013 r. do niższej grupy niż w roku 2012.

³ Tezę taką głosi m.in. K. Rybiński: *Prof. Rybiński: środki unijne zabijają polską gospodarkę*, wywiad dla portalu Stefczyk.info, 9.02.2013, <http://www.stefczyk.info/publicystyka/opinie/prof-rybinski-srodki-unijne-zabijaja-polska-gospodarke,6658150950> [12.06.2013].

⁴ J. Chwałek, *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w handlu*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 1989.

⁵ J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104; dla ścisłości należy podkreślić, że – przynajmniej w polskim wydaniu – termin „innowacja” nie jest eksponowany i występuje tylko kilka razy, przede wszystkim we wstępie J.Górskiego, terminem częściej występującym jest „nowość”.

- Otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał i to bez względu, czy rynek ten istniał wcześniej, czy też nie,
- Zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy źródło już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone,
- Wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie.”

J.A.Schumpeter nie uznawał za innowację wszystkiego tego, co można by uznać za jej rozpowszechnianie, czyli przejmowanie przez kolejne podmioty gospodarcze, a więc pojęcie to rezerwował dla innowacji absolutnych – proces powielania innowacji określał mianem „imitacja”.

Takie jednoznaczne, rygorystyczne podejście schumpeterowskie napotykało na krytykę, ponieważ wielu autorów uważało i uważa nadal, że pojęcie innowacji należy odnosić także do kolejnych wdrożeń, gdy zmiany przejmowane są przez inne podmioty, a więc do innowacji względnych. Ślad takiego podejścia widać m.in. w publikacjach polskiego Głównego Urzędu Statystycznego, który przyjmuje następującą definicję innowacji⁶:

„Pod pojęciem innowacji rozumie się wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.”

Jednocześnie powyższą definicję opatrzone komentarzem, że innowacje „nie muszą być nowością dla rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa”⁷. Tym samym przyjęto interpretację nawiązującą do pojęcia innowacji względnych.

Podejście takie, choć uwzględnia różnice w punkcie odniesienia (przedsiębiorstwo, sektor, kraj, region, świat), zacierza jednak istotę procesu innowacji i może nawet prowadzić do swoistego przekłamania statystyk. Obecnie, w warunkach globalizacji, a zatem niemal nieograniczonego przepływu informacji i towarów znaczenie innowacji względnych ogranicza się bowiem tylko do tych dziedzin i rynków, które są chronione w jakiś sposób przed konkurencją zewnętrzną. Pojęcie innowacji można ewentualnie rozciągnąć na bardzo wczesnych naśladowców, którzy są w stanie zaoferować rynkowi podobne rozwiązanie niemal w tym samym czasie, co pierwotny innowator. Jednak w otwartej grze rynkowej już choćby tylko na poziomie rynku unijnego, nie mówiąc o skali światowej, liczą się przede wszystkim takie innowacje, które mają wymiar nowości absolutnej, które dają rzeczywistą przewagę konkurencyjną nad wszystkimi. Cóż z tego, że jakiś polski przedsiębiorca zastosuje u siebie rozwiązanie podpatrzone u innych i że dla niego będzie to rzeczywiście innowacja, jeśli w grze rynkowej oznacza to tylko próbę nadgonienia konkurentów. Zatem aby nie gubić ekonomicznego sensu pojęcia

⁶ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, GUS, US w Szczecinie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2012, s. 13.

⁷ Tamże.

innowacji warto jednak opowiadać się za podejściem J.A. Schumpetera, który nazwał rzeczy po imieniu: innowacja to nowość absolutna, a jej upowszechnianie to imitacja lub co najwyżej innowacja względna, wtórna.

W rozważaniach na temat budowania konkurencyjności poprzez innowacje ważne jest jeszcze rozróżnienie innowacji produktowych i procesowych, co dobrze oddają definicje przyjęte przez Główny Urząd Statystyczny, w ślad zresztą za publikacjami międzynarodowymi.

Innowacja produktowa⁸: „Wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. (...) Innowacje produktowe w zakresie usług polegają na wprowadzeniu znaczących udoskoleń w sposobie świadczenia usług, na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług.”

Innowacja procesowa⁹: „Wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług.(...) Do innowacji procesowych zalicza się nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. (...) Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne.”

Kierując się szerokim pojęciem procesów biznesowych¹⁰, do innowacji procesowych można zaliczyć zatem nie tylko innowacje w zakresie metod wytwarzania i sterowania procesami produkcyjnymi, ale także metody organizacji i marketingu wspomniane w cytowanej wcześniej definicji GUS.

Powstaje pytanie, jaki jest sens ekonomiczny tych dwóch rodzajów innowacji i jakie znaczenie praktyczne może mieć ich rozróżnienie.

Innowacje produktowe to swego rodzaju dialog z konsumentem (użytkownikiem, odbiorcą, nabywcą). Wszystkie te innowacje, które są przez rynek akceptowane, wnoszą do zaspokojenia potrzeb nabywców nową, atrakcyjniejszą jakość. Przy czym nie ma specjalnie znaczenia, czy ta nowa jakość ma wymiar obiektywny czy subiektywny, to znaczy, czy daje się ona wymierzyć konkretnymi parametrami użytkowymi (prędkość działania, ergonomia, niezawodność itp.), czy pozostaje tylko w sferze odczuć nabywcy (efekt wyróżnienia się, większa przyjemność lub satysfakcja z użytkowania itp.). Innowacje produktowe zmieniają diametralnie układ sił po stronie podaży, a w ślad za tym wywołują przepływ

⁸ http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-7059.htm; [12.08.2013].

⁹ http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1479.htm; [12.08.2013].

¹⁰ Zgodnie z podejściem prezentowanym przez portal „ProcesyBiznesowe.pl” „W naukach o organizacji i zarządzaniu, a w szczególności zaś w orientacji procesowej przedmiotem zainteresowania są całościowe procesy realizowane w przedsiębiorstwie” <http://procesybiznesowe.pl/2011/procesy-przedsiębiorstwa-%e2%80%93-definicje/>; [12.08.2013].

popytu między dotychczasowymi a nowymi ofertami. Produkty starszej generacji kończą swój rynkowy cykl życia, choć mogą jeszcze przez jakiś czas cieszyć się powodzeniem ze względu np. na niższą cenę, przyzwyczajenia bardziej konserwatywnych nabywców itp. Prędzej lub później są jednak skazane na wyprowadzenie z rynku. Z kolei innowacje produktowe zaczynają swój cykl życia ze wszystkimi tego konsekwencjami, jak np. ryzyko odrzucenia, wykryte przez pierwszych użytkowników niedociągnięcia, wysokie nakłady na marketing wprowadzający. Jak wielkie znaczenie mają w obecnych czasach innowacje produktowe widać dobrze na przykładzie rynku komputerowego, tabletów, czy też telefonii komórkowej. Niewątpliwym pionier i lider w dziedzinie telefonii komórkowej w pierwszych latach jej funkcjonowania – fiński producent telefonów Nokia – został dziś zdeklasowany przez rywalizujące zaciekle firmy Apple i Samsung, toczące nota bene między sobą nieustanne spory sądowe o prawa patentowe, a więc kwestie fundamentalne dla uznania wprowadzanych rozwiązań za innowacyjne. Sukces innowatorów zmusza inne podmioty do natychmiastowych poszukiwań udanych imitacji lub kolejnych innowacji, bez których nie mają szans utrzymania się na rynku. Nokia, nie doceniwszy rozwoju smartfonów, musi dzisiaj nadrabiać straty, które jednak mogą się okazać nie do odrobienia. Siła marki i przywiązanie konserwatywnych klientów będą stopniowo gasły, więc ratunkiem może być tylko jakaś innowacja, przebijająca swą atrakcyjnością współczesne smartfony.

Innowacje procesowe mają dla rynku znaczenie pośrednie, ponieważ dotyczą procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie. Jednak nie są one wprowadzane bez celu – ich efektem jest ostatecznie obniżenie poziomu kosztów wytwarzania, dzięki zwiększeniu skali produkcji, obniżeniu materiałochłonności, czy też pracochłonności. Niższe koszty wpływają na konkurencyjność cenową, a więc dają szansę na podjęcie walki rynkowej w innym wymiarze.

Można zatem postawić tezę, że innowacje procesowe pozwalają przedsiębiorcom nadrobić spóźnienie w stosunku do innowatorów produktowych w myśl hasła: „Jeśli spóźniłeś się z produktem, to spróbuj to nadrobić przekonując klienta innymi argumentami niż nowość”. Tym innym sposobem może być np. innowacja marketingowa: nowy kanał dystrybucji, nowy sposób promowania, nowa technika prezentowania produktu potencjalnemu nabywcy.

Innowacje obu rodzajów, choć może w większym stopniu produktowe, wymagają określonych nakładów na badania i rozwój. Np. opracowanie nowego leku zajmuje wiele lat i wymaga nakładów sięgających miliardów dolarów¹¹. Powstaje zatem pytanie, czy istnieje sposób na to, aby słabsi finansowo przedsiębiorcy byli w stanie tworzyć i wdrażać innowacje. Jedną z metod może być alians strategiczny.

¹¹ Według ekspertów PricewaterhouseCoopers średni koszt opracowania nowego leku wykorzystującego innowacyjną substancję czynną wyniósł ok. 4 mld dolarów, M. Mąkosa, M. Ignatowicz, *Innowacje w farmacji - Recepta na nowe leki*, „Wprost” 2012, nr 48; w pierwszej połowie lat 90. XX w. w trakcie analizy sektorowej przemysłu farmaceutycznego prowadzonej przez The Boston Consulting Group wspólnie z Warszawską Grupą Konsultingową nakłady takie szacowano na 10 mld USD.

3. FORMY ALIANSÓW STRATEGICZNYCH ZE WZGLĘDU NA CEL

W literaturze tematu można spotkać klasyfikacje aliansów strategicznych według różnorodnych kryteriów¹². Najpopularniejsze z nich dotyczą podziału opartego na sformalizowanych formach organizacyjno-prawnych albo na pozycji konkurencyjnej aliantów względem siebie¹³. Jednak z punktu widzenia postawionego powyżej pytania interesujące jest podejście zaprezentowane przez Y.Doza i G.Hammela¹⁴, dla których fundamentalnym kryterium różnicującym aliance strategiczne jest zasadniczy cel współpracy. Wyróżniają oni zatem:

- aliance polegające na łączeniu sił;
- aliance polegające na łączeniu kompetencji;
- aliance polegające na łączeniu / przejmowaniu umiejętności (przyswajaniu wiedzy).

Już z samej tylko tej klasyfikacji wynika jednoznacznie, że każdy alians polega na łączeniu potencjałów firm taki alians zawiązujących, a więc z założenia ma prowadzić do wyrównywania szans lub zdobywania przewag konkurencyjnych nad rywalami. Czego nie jesteśmy w stanie osiągnąć samodzielnie, spróbujmy zrobić wspólnie z kimś, kto ma podobny problem.

Każdy z wymienionych wyżej rodzajów aliansu jest oparty na innej motywacji i w związku z tym ma inny związek z procesami innowacyjnymi.

Alians łączenia sił ma na celu częściową neutralizację konkurencji (-ów) i jednocześnie uzyskanie dostępu do większych zasobów, których się samemu nie posiada, co pozwala stworzyć system sieciowy sprzyjający trwałości koalicji. Efektem łączenia sił jest zwiększenie skali działalności i udziału w rynku (w ujęciu skonsolidowanym), ale przede wszystkim zwiększenie siły przetargowej wobec bliższego (konkurencyjnego) i dalszego otoczenia (makrootoczenia). Dodanie zasobów partnerów pozwala stworzyć ofertę, która pozostaje pod pełną kontrolą aliantów i uniezależnia ich od partnerów powiązanych jedynie relacjami czysto rynkowymi.

Przesłankę stojącą za taką formułą aliansu można sprowadzić do następującego sformułowania: "Skoro rynkiem rządzą więksi i silniejsi rywale to połączmy nasze rozproszone w tej chwili siły, aby skuteczniej przeciwstawić się liderom lub innym uczestnikom rynku, np. dostawcom". Aliantami w tej formie zostają zwykle firmy będące dotychczas konkurentami, ponieważ oferują ten sam rodzaj produktu lub usługi. Często przywołuje się tutaj przykłady firm z sektora samochodowego lub samolotowego. Mniejsi alianci mogą np. dzięki tej formule współpracy połączyć sieci dystrybucji czy sieci serwisowe nadrabiając w ten sposób słaby punkt swojej oferty wobec większych rywali – dostępność punktów

¹² Szerzej patrz M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

¹³ Szerzej patrz J. Chwałek, *Alians strategiczny – dylematy wyboru*, „Handel Wewnętrzny” 2012, nr 5.

¹⁴ Y.L. Doz, G. Hammel, *Alianse strategiczne, Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

sprzedaży i obsługi posprzedawczej. Mogą także poprzez wspólny zakup zwiększyć swoją siłę przetargową wobec dostawców podzespołów, np. producentów silników, osiągając korzystniejsze warunki zaopatrzenia produkcyjnego. Istotną cechą wyróżniającą tego typu aliansu jest – ogólnie biorąc – łączenie zasobów materialnych, organizacyjnych i ludzkich przy mniej więcej jednakowym poziomie wiedzy, umiejętności i doświadczenia partnerów. Nie dodają oni zatem czegoś, czego partner jeszcze nie wie lub nie umie, ale wnoszą do wspólnego wykorzystania konkretne aktywa biznesowe pozwalające zwiększyć skalę poszczególnych działań i procesów.

Z punktu widzenia procesów innowacyjnych ważna jest możliwość zaprzęgnięcia do realizacji wspólnych celów biznesowych posiadanych przez aliantów zasobów badawczo-rozwojowych i wprowadzenie racjonalnego podziału zadań między nimi lub też możliwość skonsolidowania nakładów finansowych przeznaczanych przez obie strony dotychczas na wdrażanie innowacji i skoncentrowanie ich na tematach rokujących największe szanse na powodzenie. Trudność może polegać na trafnym wyborze takich dziedzin i tematów a także na skłonieniu ośrodków badawczych do zaangażowania w narzucone tematy, zwłaszcza jeśli odbiegają one zasadniczo od dotychczas realizowanych.

Efektom aliansu łączenia sił mogą być zarówno szybciej powstające innowacje produktowe, jeśli łączenie sił obejmuje zaplecze badawczo-rozwojowe, jak też innowacje procesowe, jeśli w wyniku połączenia sił aliantom uda się zmienić zasadniczo, np. dzięki efektom synergicznym, jakość realizowanych dotychczas procesów. Nie wystarczy jednak tylko zmiana skali – musi nastąpić rzeczywiście postęp w organizacji i przebiegu procesów biznesowych.

Alians łączenia kompetencji ma na celu przede wszystkim wydobycie efektów synergicznych poprzez połączenie umiejętności, źródeł wiedzy, kontaktów i znajomości, pozycji w otoczeniu. Podstawowy sens zawiera się w coraz bardziej widocznej na rynku konieczności odpowiadania na potrzeby współczesnych nabywców kompleksowymi rozwiązaniami¹⁵. Z kolei, aby samodzielnie odpowiedzieć na tego typu wezwanie trzeba mieć odpowiednie, często bardzo zróżnicowane zasoby i umiejętności. Mniejszym firmom łatwiej jest zatem zbudować sieć partnerską, niż dążyć do samowystarczalności, zwłaszcza że w coraz bardziej skomplikowanym wyścigu technologicznym konieczne jest koncentrowanie zasobów i zaangażowania na pojedynczych zadaniach. Każdy aliant w takim układzie może się wyspecjalizować w jakimś fragmencie złożonej całości i dodać swoje kompetencje do pozostałych koalicjantów.

Tym razem przesłankę stojącą za omawianą formułą aliansu można zatem sprowadzić do następującego sformułowania: „Połączmy to co umie i wie każdy z nas osobno, aby łatwiej i szybciej stworzyć kompleksowe rozwiązanie dla klienta – nową, większą wartość dodaną”. Aliantami w tym wypadku zostają zwykle podmioty, które nie są w stanie osiągnąć czegoś samodzielnie np. ze względu na

¹⁵ Sukces rynkowy rozwiązań kompleksowych o innowacyjnym charakterze łatwo prześledzić na przykładzie firmy Apple (patrz np. W. Isaacson, *Steve Jobs*, Insignis Media, Kraków 2011).

złożoność zagadnienia albo brak jakiegoś rodzaju niezbędnych dla powodzenia przedsięwzięcia biznesowego kompetencji lub zasobów.

Można przywołać tutaj przykład firm, które operują w różnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości dla nabywcy, np. producenta, któremu brakuje kompetencji sprzedażowych, z dystrybutorem, któremu brakuje kompetencji produkcyjnych. Producent może dzięki aliansowi uzyskać dostęp do sieci dystrybucji pracującej na jego rzecz, a z kolei dystrybutor – dostęp do atrakcyjnego produktu. Warunkiem powodzenia takiego aliansu jest jednak większa korzyść dla obu partnerów: producentowi musi zależeć ze względów strategicznych na tym, aby mieć wyłączną i dobrze kontrolowaną sieć dystrybucji, a dystrybutorowi musi się opłacać wiązać właśnie z tym, a nie innym producentem.

Efektom aliansu łączenia kompetencji także mogą być innowacje produktowe i procesowe, jeśli łączone wiedza i umiejętności są rzeczywiście komplementarne i prowadzą do powstania nowej jakości. Istotne jest, aby takie połączenie było wykorzystywane racjonalnie, tzn. prowadziło do rzeczywistych innowacji a nie do wykorzystywania partnera. Wymaga to od aliantów determinacji, ale i zaufania opartego na elementarnej biznesowej uczciwości. W przeciwnym wypadku będzie dochodziło do gry pozorowanej, mającej na celu jedynie przejęcie kompetencji (know-how) partnera, lub do nieporozumień w fazie dzielenia się owocami współpracy, tj. podczas wdrażania innowacji i inkasowania premii innowatora.

Alians przyswajania wiedzy ma za zadanie przejęcie od aliantów wiedzy i umiejętności, których się dotychczas nie posiadało. Różnica w stosunku do poprzednich sytuacji polega na tym, że w tym wypadku wiedza i umiejętności są niemożliwe lub trudne do przejęcia bez osobistego uczestnictwa i bezpośredniej współpracy, ponieważ nie są one w żaden sposób utrwalone, czy też sformalizowane (procedury, instrukcje, patenty itp.), a zatem brakuje im określonej formy nadającej się do dystrybucji, rozpowszechniania. Przejęcie polega więc na przyswajaniu kompetencji partnera poprzez obserwację i naukę „przywarsztatową” podczas współpracy mieszanych zespołów lub wymiany stażystów w dłuższym przedziale czasu.

Inna istotna różnica dotyczy zasadniczej przesłanki, którą można sprowadzić do następującego sformułowania: „Podpatrzmy partnera, aby przejąć jego kompetencje i w dłuższym horyzoncie zyskać niezależność”. W tej formule aliansu zakłada się niejako z góry, że będzie on ograniczony w czasie i w zasadzie ma przynieść podstawowe korzyści jednemu partnerowi. Cel współpracy musi więc być w jakiś sposób zakamuflowany, co już na wstępie tworzy sytuację dwuznaczną etycznie. Niemniej dla firm słabszych, gorzej wyposażonych w wiedzę i umiejętności jest to dogodna i atrakcyjna droga do opanowania brakujących kompetencji.

Nie zawsze zresztą w tego typu współpracy muszą się kryć nierzetelne intencje. Na początku polskiej transformacji polskie firmy doradcze współpracowały z globalnymi firmami doradczymi, tzw. wówczas „wielkiej piątki”, przy projektach finansowanych ze środków pomocowych. Polscy doradcy otrzymali wtedy całkowicie gratis dostęp do sporej części know-how bardziej doświadczonych

partnerów, co bardzo im pomogło w przyszłym rozwoju, a wielkim nie zaszkodziło, ponieważ ogólnie biorąc operują w innych segmentach rynku doradczego, a sytuacja, która skłoniła do współpracy, była wyjątkowa, niepowtarzalna. W owym czasie same w pewien sposób korzystały z brakujących kompetencji w postaci braku znajomości polskiego języka i realiów – trudno jednak byłoby tę wymianę wiedzy i umiejętności uznać za w pełni ekwiwalentną.

Wydaje się, że omawiana formuła aliansu w najmniejszym stopniu prowadzi do przełomowych innowacji, choć bez wątplenia słabszym partnerom pozwala nadrobić zaległości i w jakiś sposób poprawić ich zdolności innowacyjne.

4. ALIANS A INNE FORMY WSPÓŁPRACY

Omawiając alians jako formułę współpracy proinnowacyjnej warto zastanowić się, czy tego samego celu nie da się osiągnąć w inny sposób. Pytanie jest o tyle zasadne, że alians nie należy do form łatwych i gwarantujących sukces, choć jego słabości mogą być zarazem swoistą zaletą.

Jeśli jakiś przedsiębiorca uzna już przydatność zorganizowanej współpracy lub wspieranego zewnątrz rozwoju swojej innowacyjności, to ma do wyboru całą paletę możliwości, które można zawrzeć w trzech głównych kategoriach: współpraca rynkowa, alians strategiczny, fuzja lub przejęcie.

Współpraca rynkowa, czyli oparta wyłącznie na zwykłych relacjach umownych kupna-sprzedaży, nawet wieloletnia i ugruntowana, ma jednak charakter niezobowiązujący. Trudno wtedy o efekty synergiczne i wzajemną pomoc w procesie tworzenia innowacji, ponieważ brakuje ustabilizowanej płaszczyzny współpracy lub ściślejsza współpraca wiąże się z ryzykiem nietrwałości relacji lub brakuje dostatecznie silnej wspólnoty interesów. Partnerzy oferują sobie wytworzone produkty lub usługi, a jeśli im coś nie odpowiada to zmieniają dostawcę lub odbiorcę.

Fuzje i przejęcia są przedsięwzięciami niezwykle skomplikowanymi i trudnymi do pomyślnego przeprowadzenia – często rozbijają się o ludzkie ambicje i niezaspokojone oczekiwania. Ponadto oznaczają swoiste małżeństwo, które jest trudno rozwiązać, jeśli okaże się, że połączenie nie prowadzi do oczekiwanych korzyści. Z praktyki wiadomo bowiem, że łatwiej firmy połączyć, niż je ponownie – po upływie pewnego czasu – racjonalnie i bezkonfliktowo podzielić.

Alians jest więc czymś pośrednim – oznacza pewien sposób stabilizacji współpracy, ale nie wiąże partnerów w sposób trwały i kłopotliwy do odwrócenia. Trwałość współpracy jest niezbędna dla pojawienia się konkretnych efektów. Skądinąd wiadomo, że do osiągnięcia jakiegokolwiek biegłości w jakiegokolwiek dziedzinie trzeba 10 tys. godzin lub 10 lat zajmowania się tą dziedziną lub tą umiejętnością¹⁶. Zasada ta w mniejszym lub większym stopniu dotyczy także procesu powstawania innowacji. 10 tys. godzin można poświęcić samemu lub wspólnie z partnerem, szybciej dochodząc do konkretnych rezultatów. Jednak

¹⁶ T. Borejza, *10 tysięcy godzin, czyli jak rodzą się eksperci*, „Gazetapraca.pl” 13.06.2011.

wymaga to systematyczności, dobrej komunikacji, nieustannego dzielenia się rezultatami cząstkowymi. Bez stabilizacji nie da się tego osiągnąć, a alianse z reguły przybierają formę usankcjonowaną prawnie, co daje partnerom poczucie względnego bezpieczeństwa, aczkolwiek nie wyklucza całkowicie ryzyka nieuczciwości. Warto zatem taką formułę współpracy brać pod uwagę.

W polskiej praktyce gospodarczej trudno jest wskazać udane przypadki typowego aliansu – podstawową ścieżką rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw są fuzje i przejęcia, a alians strategiczny tylko czasowo wyprzedza moment zakończenia formalności połączeniowych. Wiele takich przykładów można wskazać w sektorze handlu, bankowości czy telekomunikacji. Co ogranicza skłonność polskich przedsiębiorców do zawierania aliansów? Problem ten nie był – zdaje się – jeszcze przedmiotem regularnych badań, ale można się pokusić o sformułowanie pewnej hipotezy. Moim zdaniem klucz tkwi w deficycie kapitału społecznego – charakterystycznego dla polskich przedsiębiorców braku wzajemnego zaufania i poszanowania partnerów. Dobrym wskaźnikiem tego zjawiska są permanentne zaległości płatnicze, nawet ze strony tych, których bez trudu stać na terminowe uregulowanie zobowiązań. Dominuje podejście „wycisnąć z partnera co się da i porzucić”, nie licząc się z jego potrzebami i zdolnościami do przeżycia. Dla małych podmiotów taka polityka jest zabójcza i nie sprzyja zaangażowaniu w procesy innowacyjne. Wielcy z kolei wydają się nie doceniać potencjału innowacyjnego tkwiącego w mniejszych i słabszych partnerach i być może tracą w ten sposób szansę na przyspieszenie własnych procesów innowacyjnych.

5. PODSUMOWANIE

Wśród metod zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych i słabszych ekonomicznie, można wskazać przynajmniej dwa rodzaje aliansów strategicznych, czyli porozumień pomiędzy podmiotami gospodarczymi nastawionych na długofalową, zazwyczaj usankcjonowaną odpowiednimi umowami współpracę. Chodzi o alians łączenia sił lub łączenia kompetencji. Alians przyswajania wiedzy może z kolei wspomagać procesy imitacyjne, które z biegiem czasu przerodzą się w autentyczną innowacyjność. Alians strategiczny nie jest jedyną możliwością zewnętrznego wspomaganie rozwoju innowacyjności zarówno produktowej, jak i procesowej, ale ma dość istotne zalety: nie wiąże partnerów w sposób nieodwracalny, a jednocześnie zwiększa poczucie bezpieczeństwa współpracy w porównaniu ze zwykłymi relacjami rynkowymi. W warunkach polskich alianse nie cieszą się popularnością wśród przedsiębiorców, czego powodem może być niedobór kapitału społecznego, a także stosunkowo niski poziom etyki biznesu. Niemniej warto tę formę popularyzować, jednocześnie nieustannie uświadamiając przedsiębiorcom korzyści wynikające z przestrzegania elementarnych zasad etycznych, zasad biznesowego fair play w warunkach konkurencji.

BIBLIOGRAFIA

- Baczek T. (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2012.
- Borejza T., *10 tysięcy godzin, czyli jak rodzą się eksperci*, „Gazetapraca.pl” 13.06.2011.
- Chwałek J., *Alians strategiczny – dylematy wyboru*, „Handel Wewnętrzny” 2012, nr 5.
- Chwałek J., *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w handlu*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 1989.
- Doz Y.L., Hammel G., *Alianse strategiczne, Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, GUS, US w Szczecinie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2012.
- Isaacson W., *Steve Jobs*, Insignis Media, Kraków 2011.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Rybiński K., *Prof. Rybiński: środki unijne zabijają polską gospodarkę*, wywiad dla portalu Stefczyk.info, 9.02.2013, <http://www.stefczyk.info/publicystyka/opinie/prof-rybinski-srodk-unijne-zabijaja-polska-gospodarke,6658150950> [12.06.2013].
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

STRATEGIC ALLIANCE AS A WAY TO INNOVATION

Summary: The purpose of this article is to evaluate the usefulness of strategic alliances to stimulate innovation processes in companies. In the context of globalization, innovation is an essential way to gain and maintain a competitive advantage, if you are running out of reserves necessary for cost price competitiveness. Innovation should be treated as a permanent process, because each of them is eventually replaced by another, and the rate of this exchange is systematically accelerated. Innovation requires investment in time and resources that smaller businesses usually missing. One, but not the only way to overcome this problem could be a strategic alliance. According to the approach proposed by Y.Doza and G.Hammela distinguish alliances involving the combining of forces, alliances consisting of combining powers and alliances hijacking skills. Each of these formulas has a different meaning for innovation processes, but has the potential to favor them. In Polish conditions the way in the use of this formula is lack of co-operation of social capital, which is reflected in a lack of trust between industry and unfair treatment of partners, especially the weak.

Key words: innovation, product innovatin, procedural innovation, strategic alliance, competitiveness

*Prof. nadzw. KPSW, dr hab. Jacek Chwałek
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy
tel. 606 233 800
j.chwalek@kpsw.edu.pl*

