

Część 2

Współpraca w tworzeniu innowacji

Monika Zajkowska\*

# 2.4

## Współpraca w tworzeniu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju w przedsiębiorstwach produkcyjnych

### Streszczenie

W obliczu rosnącej konsumpcji wyczerpujących się zasobów tematyka znaczenia współpracy w rozwoju innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju staje się szczególnie ważna. Ograniczenia zasobów i ryzyko wycieku wiedzy wymuszają podejście selektywne: w jakim celu, z kim, gdzie i jak współpracować. Nadal niewiele wiadomo na temat przyczyn, procesów, barier, interakcji między typami partnerów i ich miejsca w łańcuchu wartości. Celem rozdziału jest identyfikacja motywów i zależności nawiązywania współpracy w rozwoju innowacji zrównoważonych. Zaprezentowane wnioski powstały na bazie wyników badań jakościowych przeprowadzonych techniką pogłębionych wywiadów nieustrukturalizowanych z menedżerami odpowiedzialnymi za rozwój innowacji w trzech średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z woj. pomorskiego.

**Słowa kluczowe:** współpraca, innowacje, zrównoważony rozwój

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8326-1254

# Cooperation in Development of Sustainability-oriented Innovations in Manufacturing Companies

## Abstract

In the face of growing consumption of limited resources, the topic of the importance of cooperation in the development of Sustainability-oriented Innovations is becoming more and more current. Resource constraints and the risk of knowledge leaks necessitate a selective approach for what purpose, with whom, where and how to cooperate. There is still little known about the motives, processes, barriers, interactions between types of partners and their place in the value chain. This article gives a preliminary view of the motives and relationships for establishing cooperation in the development of sustainable innovations. The presented conclusions were based on the results of qualitative research conducted by using of in-depth unstructured interviews with managers responsible for the development of innovation in three medium-sized manufacturing enterprises from the Pomeranian Voivodeship.

**Keywords:** cooperation, innovation, sustainable development

---

## Wprowadzenie

Współpraca z dostawcami, nabywcami, konkurentami lub instytucjami otoczenia biznesu w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin nauk o zarządzaniu. W czasach, gdy konkurencja ma charakter globalny, a rozwój technologiczny jest niezwykle szybki, zdolność do innowacji i dostosowywania się do zmian ma fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstw. Ze względu na wyzwania związane ze zmianami i elastycznością w środowisku zewnętrznym firmy coraz częściej decydują się na współpracę z partnerami w celu uzyskania dostępu do unikalnych zasobów i możliwości potrzebnych do rozwoju innowacji. W tym świetle dostęp do źródeł informacji i organizacyjne umiejętności uczenia się są uznawane za niezbędne dla innowacyjności przedsiębiorstw.

W małym stopniu zbadanym dotychczas obszarem dyskusji pozostaje kwestia budowania partnerstw nastawionych na działalność innowacyjną opartą na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wyzwania takie jak zmiana klimatu, nierówności gospodarcze i społeczne, a także niedobór zasobów są coraz częściej uznawane w obszarach polityki, biznesu i nauki. W tym kontekście współpraca jest uważana za skuteczną strategię pokonywania barier dla rozwoju nowych produktów, które wpisują się w zrów-

noważony nurt. Ograniczenia zasobów i ryzyko wycieku wiedzy wymuszają podejście selektywne: w jakim celu, z kim, gdzie i jak współpracować. Nadal niewiele wiadomo na temat motywów, procesów, barier, interakcji między typami partnerów i ich miejsca w łańcuchu wartości.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja motywów i zależności nawiązywania współpracy dla rozwoju innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań jakościowych. W części wprowadzającej rozdziału omówiono potrzebę współpracy w innowacjach, następnie scharakteryzowano specyfikę innowacji w wymiarze zrównoważonego rozwoju. Część końcowa opracowania została poświęcona prezentacji motywów i zależności nawiązywania współpracy w świetle przeprowadzonych badań.

Do realizacji badania posłużono się metodą badań jakościowych, która pozwoliła opisać rzeczywistość w kategoriach kwalitatywnych i zwróciła uwagę na różnorodność zjawisk. Założeniem wyboru metodyki było wydobycie nowej wiedzy nieograniczonej podanymi odpowiedziami w celu eksploracji nowego obszaru podjętego w ramach opracowania. Wybór metody jakościowej podyktowany był również początkową fazą projektu. Wykorzystanie jej pozwoliło na głębsze rozpoznanie problemu oraz wsparcie dla prawidłowego zaprojektowania i ukierunkowania badań ilościowych. Do realizacji badania wykorzystano technikę pogłębionych wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z menedżerami odpowiedzialnymi za rozwój innowacji w trzech średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z woj. pomorskiego.

## Potrzeba współpracy w innowacjach

Współpraca może mieć różnorodny charakter. Najczęściej przybiera formę relacji, w której współdziałają osoby, grupy i organizacje. Współpraca obejmuje dzielenie się lub transfer uzupełniających się umiejętności i zasobów, a także rozwój tych zasobów z korzyścią dla współpracujących interesariuszy<sup>1</sup>. W ujęciu dynamicznym współpraca jest działaniem polegającym na koordynacji częściowych zadań. Zadania te wynikają ze stałego podziału pracy lub relacji między podmiotami gospodarczymi. Zakres koordynacji określa się na podstawie umów i porozumień ułatwiających realizację określonych zadań z formalnego punktu widzenia<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> D.R. Gnyawali, J. He, R. Madhavan, *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, vol. 3, no. 4, s. 507–530.

<sup>2</sup> A. Połomska-Jasieniowska, *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw w: Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Matejun (red.), CH Beck, Warszawa 2010.

Sukces innowacji zależy zarówno od postępu technicznego, jak i tworzenia rynków, co wymaga aktywnego uczenia się i kreatywnych procesów przedsiębiorczych<sup>3</sup>. C. Freeman pokazuje, że takie działania wywołują fale pojawiania się i konsolidacji, które mogą prowadzić do budowania współpracy<sup>4</sup>. Inni autorzy proponują, aby takie sieci powiązań były aktywnie zachęcane do łączenia odmiennych pomysłów wspierających działania związane z tworzeniem rynku<sup>5</sup>.

Rosnąca złożoność i zmienność technologii zwiększają potrzebę współpracy zewnętrznej w celu uzyskania uzupełniających zasobów w ostatnich latach<sup>6</sup>. Firmy potrzebują nie tylko zewnętrznych źródeł kompetencji w celu uzupełnienia swoich wewnętrznych zdolności, ale także potrzebują powiązań między organizacjami, aby rozwinąć istniejącą wiedzę do nowych jej rodzajów lub opracować nowe produkty, procesy i usługi<sup>7</sup>. W szczególności zewnętrzna współpraca badawczo-rozwojowa jest uznawana za ważne źródło uczenia się technologii, gdy firmy mają ograniczone zasoby. Dominujące wykorzystanie współpracy między firmami przypisuje się postępowi technologicznemu w rozwoju produktów<sup>8</sup>. Im bardziej złożone stają się specyfikacje produktu, tym trudniejsze jest dla firmy poleganie wyłącznie na wewnętrznych zasobach i możliwościach. Przeszkody lub bariery dla innowacji działają jako silne determinanty współpracy, co oznacza, że im wyższy poziom trudności napotykają firmy, tym większe prawdopodobieństwo, że podejmą współpracę z innymi organizacjami. W międzynarodowej literaturze biznesowej dobrze wiadomo, że zasoby i możliwości określają przewagę konkurencyjną firmy<sup>9</sup>. Przy eksploracji poza ograniczoną wewnętrzną bazą wiedzy niezbędny jest staranny wybór partnerów do współpracy<sup>10</sup>.

<sup>3</sup> D. Dougherty, D.D. Dunne, *Organizing Ecologies of Complex Innovation*, "Organization Science" 2011, vol. 22, no. 5; D.W.E. Allen, J. Potts, *How Innovation Commons Contribute to Discovering and Developing New Technologies*, "International Journal of the Commons" 2016, vol. 10. no. 2, s. 1035–1054.

<sup>4</sup> C. Freeman, *Networks of Innovators: Synthesis of Research Issues*, „Reserch Policy” 1991, vol. 20, no. 5, s. 499–514.

<sup>5</sup> Dougherty, Dunne, *op.cit.*

<sup>6</sup> R. Belderbos, M. Carree, B. Lokshin, *Complementarity in R&D Cooperation Strategies*, „Review of Industrial Organization” 2006, vol. 28, no. 4, s. 401–426.

<sup>7</sup> C.A. Un, A. Cuervo-Cazurra, K. Asakawa, *R&D Collaborations and Product Innovation*, „Product Development and Management Association” 2010, vol. 27, s. 673–689.

<sup>8</sup> K.M. Eisenhardt, C.B. Schoonhoven, *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*, "Organization Science" 1996, vol. 7, no. 2, s. 136–150; R. Narula, *R&D Collaboration by SMEs: New Opportunities and Limitations in the Face of Globalisation*, "Technovation" 2004, vol. 24, s. 153–161.

<sup>9</sup> K.E. Meyer, M.W. Peng, *Theoretical Foundations of Emerging Economy Business Research*, „Journal of International Business Studies” 2016, vol. 47, no.1, s. 3–22.

<sup>10</sup> R. Narula, *op.cit.*; B.T. Asheim, L. Coenen, M. Svensson-Henning, *Nordic SMEs and Regional Innovation Systems*, 2003; P. Teirlinck, A. Spithoven, *Formal R&D Management and Strategic Decision Making in Small Firms in Business Services*, "R&D Mngement" 2013, vol. 43, s. 37–51.

Samo pozyskanie zewnętrznych zasobów może być niewystarczające, ponieważ transfer wiedzy często wymaga interaktywnej nauki między użytkownikami i producentami<sup>11</sup>. Firmy działają na rynkach globalnych i wykazują wzorce współpracy w zakresie opracowywania nowych produktów i procesów<sup>12</sup>, dzielą się uzupełniającymi zasobami i ograniczają ryzyko<sup>13</sup>. Innowacje najczęściej się zdarzają, gdy zbiegają się niektóre wcześniej niepowiązane zasoby wiedzy<sup>14</sup>. Dlatego w przypadku firm, które chcą przekraczać granice biznesowe i wprowadzać innowacje wokół rynków i modeli biznesowych, współpraca ma kluczowe znaczenie.

## Innowacje w wymiarze zrównoważonego rozwoju

Nadmierna konsumpcja ograniczonych zasobów przyczynia się do rosnącego propagowania idei przejścia do bardziej zrównoważonego modelu społeczeństwa. Coraz większe zainteresowanie badaczy przyciąga tematyka innowacji zorientowanych na zrównoważony rozwój (*Sustainability-oriented Innovation*), w której podejmowana jest problematyka procesu, decyzji oraz potencjału związanego z włączeniem koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategię działalności innowacyjnej<sup>15</sup>.

W innowacjach zorientowanych na zrównoważony rozwój celowo uwzględnia się czynniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe podczas projektowania produktów, procesów i struktur organizacyjnych<sup>16</sup>. Robi się to w celu zwiększenia zrównoważenia metod produkcji, struktur rynkowych i wzorców konsumpcji. Zrównoważony rozwój jest uznawany za kluczowy czynnik napędzający innowacje i tworzenie wartości<sup>17</sup>.

<sup>11</sup> B.A. Lundvall, *Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation*, "Technical Change and Economic Theory" 1988, s. 349–369.

<sup>12</sup> G.B. Richardson, *The Organisation of Industry*, "The Economic Journal" 1972, vol. 82, no. 327, s. 883–896.

<sup>13</sup> L. Miotti, F. Sachwald, *Co-Operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis*, "Research Policy" 2003, vol. 32, s. 1481–1499.

<sup>14</sup> B. Von Stamm, *Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation's Secret Weapon*, "Strategy & Leadership" 2004, vol. 32, no. 3, s. 16–20.

<sup>15</sup> E.G. Hansen, F. Grosse-Dunker, R. Reichwald, *Sustainability Innovation Cube – a Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations*, "International Journal of Innovation Management" 2009, vol. 13, no. 4, s. 683–713; T. Hellström, *Dimensions of Environmentally Sustainable Innovation: The Structure of Eco-Innovation Concepts*, "Sustainable Development" 2007, vol. 15, no. 3, s. 148–159; S. Seuring, S. Gold, *Sustainability Management beyond Corporate Boundaries: From Stakeholders to Performance*, "Journal of Cleaner Production" 2013, vol. 56, s. 1–6; T. Altenburg A. Pegels, *Sustainability-Oriented Innovation Systems – Managing the Green Transformation*, "Innovation and Development" 2012, vol. 2, no. 1, s. 5–22.

<sup>16</sup> E.G. Hansen, F. Grosse-Dunker, R. Reichwald, *op.cit.*; S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions*, "Business Strategy and the Environment" 2011, vol. 20, s. 222–237.

<sup>17</sup> B.W. Husted, D.B. Allen, *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience*, 1996.

Dowody, że innowacje łagodzą wpływ zrównoważonego rozwoju na wyniki firmy<sup>18</sup>, częściowo tłumaczy się tym, iż reakcja na środowisko i proaktywność zwykle prowadzi do rozwoju wyjątkowych zdolności, takich jak nauka wyższego rzędu i ciągle innowacje<sup>19</sup>.

Rosnąca uwaga poświęcona zrównoważonemu rozwojowi, oddziaływaniom systemu ziemskiego i granicom planet (np. zmiana klimatu, niedobór zasobów naturalnych i zanieczyszczenie) skupiła się na innowacjach na rzecz zrównoważonego rozwoju<sup>20</sup> jako sposobie na rozwiązanie problemów społecznych oraz sprostanie wyzwaniom środowiskowym<sup>21</sup>, przy wprowadzaniu jednocześnie na rynek nowych zrównoważonych produktów i usług (np. energii odnawialnej), wspieraniu zmian w całym systemie oraz przekształcaniu systemów gospodarczych i przemysłowych w kierunku zrównoważonego rozwoju (np. gospodarki o obiegu zamkniętym).

Pozytywny wpływ przedsiębiorstw na zrównoważony rozwój wymaga rzeczywistego i znaczącego wkładu w postępek w tym zakresie. Rzeczywistej poprawy można dokonać tylko wtedy, gdy procesy produkcyjne, produkty i usługi będą zgodne z założeniami koncepcji. To z kolei wymaga innowacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Znaczący wkład w ten proces mogą mieć firmy, które wywierają duży wpływ na rynek, jak i na społeczeństwo oraz na otoczenie polityczne. Duży wpływ na rynek może wynikać z udziału w rynku lub z oddziaływania na konkurentów i innych uczestników rynku, takich jak dostawcy, w celu przyjęcia doskonałych rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wpływ społeczny i polityczny obejmuje rozwój trendów, mody, wartości i opinii politycznych, nacisk na instytucje, na proces tworzenia przepisów i ram działania<sup>22</sup>.

Powyższe uwiarygadnia, że to przedsiębiorstwa w największym stopniu mają możliwość wpływu na zrównoważony rozwój gospodarki i społeczeństwa. Poprzez swoją działalność mogą się przyczynić do rozwiązania problemów środowiskowych i społecznych, jeśli zaczną dostarczać produkty najwyższej jakości pod względem środowiskowym i społecznym oraz jeśli ich innowacje będą miały znaczący wpływ na masowy rynek i społeczeństwo.

---

<sup>18</sup> I. Martinez-Conesa, P. Soto-Acosta, M. Palacios-Manzano, *Corporate Social Responsibility and Its Effect on Innovation and Firm Performance: An Empirical Research in SMEs*, "Journal of Cleaner Production" 2016, s. 1–10.

<sup>19</sup> J.A. Aragon-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, V.J. Garcia-Morales, *Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective*, "Journal of Environmental Management" 2008, vol. 86, no. 1, s. 88–103.

<sup>20</sup> M. Blowfield, W. Visser, *Sustainability Innovation: Mapping the Territory*, 2007.

<sup>21</sup> A. Tukker, *Leapfrogging into the Future: Developing for Sustainability*, "Innovation and Sustainable Development" 2005, vol. 1, no. 1–2, s. 65–84.

<sup>22</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, *op.cit.*

## Motywy i zależności nawiązywania współpracy w świetle przeprowadzonych badań

Niniejsze badanie zostało przeprowadzone w marcu 2019 r. z wykorzystaniem metody jakościowej techniką wywiadów pogłębionych nieustrukturalizowanych. Rozmówcami byli menedżerowie odpowiedzialni za rozwój innowacji w trzech średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z woj. pomorskiego. Badane przedsiębiorstwa reprezentowały odpowiednio: firma A – branżę budowlaną, firma B – kosmetyczną, firma C – elektroenergetyczną. Badanie nie jest reprezentatywne i ma charakter badań wstępnych, które służą do przygotowania badania ilościowego o poszerzonym zakresie tematycznym.

Wśród badanych firm panował pogląd, że innowacja zorientowana na zrównoważony rozwój to nowatorska i mało zrozumiała koncepcja. Natomiast sama idea innowacji była pojęciem dobrze znanym i prawidłowo definiowanym. Menedżer firmy A określił, że „innowacją jest każda wprowadzona zmiana lub nowość do firmy”, natomiast zdaniem menedżera firmy B „innowacją jest opracowywanie nowych i wdrażanie nowych pomysłów”. Wypowiedź badanego z firmy C dotyczyła spostrzeżenia, że innowacja jest często mylnie kojarzona z wynalazkiem. Jego zdaniem innowację wyróżnia fakt, że zostaje wdrożona, rozpowszechniona i zaakceptowana na rynku, co nie zawsze dzieje się w przypadku wynalazku.

Zjawisko współpracy miało wśród badanych bardzo pozytywne konotacje. Zgodnie stwierdzono, że natura innowacji wymusza konieczność współpracy dla osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Następnie badani wypowiadali się na temat motywów podjęcia współpracy w ramach innowacji o charakterze zrównoważonym. W każdej wypowiedzi pojawiła się chęć wzrostu przepływu wiedzy. Dzielenie się wiedzą i możliwość uzyskania informacji dla rozwoju innowacji stanowiły dla badanych firm główny motywator do rozpoczęcia współpracy z innymi uczestnikami rynku. Zdaniem przedstawiciela firmy C „dzięki współpracy powstaje więcej nowych idei... dzielimy się nimi i wspólnie weryfikujemy... uczymy się od siebie... wybieramy te najlepsze”. Wypowiedzi te potwierdzają statystyki<sup>25</sup>, które pokazują, że im więcej pomysłów na innowacje, tym lepsza jest jakość najlepszych. Ważne jest, aby mieć dostęp do jak najszerszej bazy wiedzy, ponieważ wartość najlepszego pomysłu rośnie wraz z różnorodnością otrzymywanych pomysłów. Wśród wypowiedzi badanych firm pojawiała się to samo spostrzeżenie, że nie wystarczy stworzyć

---

<sup>25</sup> B.A. King, R.L. Karim, *Using Open Innovation to Identify the Best Ideas*, „Management Review” 2013, vol. 55, no. 1.



jak najwięcej innowacji, ponieważ mogą być one zbyt drogie, ryzykowne, w wyniku czego mogą nie mieć pozytywnego wpływu na funkcjonowanie firmy. Większe znaczenie ma skuteczność wdrożenia innowacji i jej urynkowanie. „Innowacja na rynek ma tylko wtedy sens, kiedy znajdzie się na nią klient” – stwierdził menedżer firmy A.

W wypowiedziach zwrócono uwagę również na potrzebę uzupełniania się kompetencjami pracowników poprzez nawiązanie współpracy z partnerami o komplementarnych umiejętnościach. Menedżer z firmy A stwierdził, że „zwiększona konkurencja powoduje, że musimy ze sobą współpracować... zwracamy uwagę również na potencjał udziału innowacji w rynku”. Jego zdaniem współpraca wielokrotnie przyczyniła się w ich firmie do możliwości uzyskania dostępu do zasobów, które były niezbędne na różnych etapach procesu innowacyjnego. Przedsiębiorstwo B w swojej opinii uznało możliwość dostępu na nowe rynki jako istotny motywator do poszukiwania partnerów do współpracy w ramach tworzenia rozwiązań innowacyjnych: „...jeśli mamy pomysł na innowację i wiemy, do kogo chcemy go skierować, a nie mamy tam doświadczenia... to w pierwszej kolejności poszukujemy partnerów do współpracy na tym rynku”. Takie podejście pozwala włączyć innych partnerów do współpracy na etapie wdrożenia, co minimalizuje ryzyko niepowodzenia w znalezieniu odbiorców.

W kontekście rozwoju innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju zwraca uwagę również wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa C, który stwierdził: „obecnie dużo nowych rozwiązań społecznych i środowiskowych zamierzamy rozwinąć w obszarze zmian organizacyjnych..., ale równie ważne są aspekty zwiększenia wydajności i redukcji kosztów... tu musi być zachowana równowaga”. Firma A w swoich wypowiedziach podkreślała znaczenie partnerów w łańcuchu wartości: „...w innowacjach ważne jest być szybszym od innych, dlatego równie ważny jak etap tworzenia rozwiązania, jest także czas wprowadzenia go na rynek i tu potrzebujemy partnerów, którzy zapewnią nam sprawność przy rozpowszechnianiu stworzonej innowacji”. Powyższe wskazuje, że badane firmy są świadome przebiegu całego procesu innowacyjnego i udziału partnerów na każdym etapie rozwoju innowacji.

Wśród motywatorów do podejmowania współpracy w innowacjach nie bez znaczenia okazała się również możliwość dzielenia związanego z nimi ryzyka. Osoba odpowiedzialna za rozwój innowacji w przedsiębiorstwie B stwierdziła: „przy projektach o dużym potencjale wejścia na rynki zagraniczne współpracujemy z kilkoma partnerami i wspólnie ponosimy odpowiedzialność za niepowodzenie pomysłu”, „...we wszystkich przypadkach taka współpraca opiera się na sformalizowanych umowach, ...wszyscy muszą wiedzieć na samym początku, jakie są zasady współpracy...”. Jak obrazują wypowiedzi, wszystkie badane firmy postrzegają wysoki poziom ryzyka i kosztów jako główną barierę dla innowacji zrównoważonych, dlatego podział kosztów i ryzyka jest też głównym motywatorem do podjęcia współpracy w tym obszarze. Wydaje się również, że im



wyższe ryzyko – które możemy interpretować jako bardziej innowacyjne – tym większa jest otwartość na współpracę.

Jak obrazują wypowiedzi badanych menedżerów, tworzenie innowacji opartych na współpracy ma wiele wyzwań do pokonania. „Decyzja o współpracy rodzi potrzebę solidnego wyboru partnerów... trudno znaleźć takich, bo wciąż mało jest firm, które myślą o ekologii czy społeczeństwie” – stwierdził przedstawiciel firmy z branży elektroenergetycznej. Zwrócono uwagę, że budowanie innowacji opartych na partnerstwie może grozić potencjalną utratą kontroli czy zachowaniami oportunistycznymi, które skutkują problemami utraty zaufania. Dwie firmy zwróciły uwagę, że szczególnie elementy te nabierają istotnego znaczenia w przypadku działań zrównoważonych. Wynika to ze specyficznych motywów zidentyfikowanych w celu podjęcia radykalnie zrównoważonych innowacji, którymi mogą być poszukiwanie reputacji firmy ekologicznej lub poczucie odpowiedzialności ekologicznej. To pokazuje, że innowacyjność oparta na koncepcji zrównoważonego rozwoju ma wartości normatywne, wykraczające poza tradycyjne innowacje, poprzez skupienie się na dążeniu do innowacji w celu przezwyciężenia problemów społecznych i środowiskowych oraz zaproponowania rozwiązań. W wypowiedziach badanych wielokrotnie podkreślano, że potencjalni współpracujący partnerzy w innowacjach zrównoważonych muszą być ściślej dopasowani, niż to jest w podejściu konwencjonalnym.

Porównanie trzech badanych przypadków sugeruje, że istnieją podobieństwa i różnice w sposobie, w jaki przedsiębiorstwa dobierają sobie partnerów do współpracy przy tworzeniu, wdrażaniu i rozpowszechnianiu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju. We wszystkich przypadkach menedżerowie twierdzili, że stosują praktyki zgodności celów i monitorowania przebiegu współpracy. Przedstawiciel firmy B stwierdził, że: „najważniejsze jest precyzyjne określenie, do jakiego celu dąży każda strona współpracy... wcześniej nie rozpoczynamy pracy, żeby uniknąć potem nieporozumień”.

Z uwagi na produkcyjny profil badanych firm oraz dostarczane surowce kluczowe znaczenie w budowaniu współpracy w procesie innowacji mają partnerzy obecni w łańcuchu dostaw. W przypadku firm B i C istniały sformalizowane praktyki oceny dostawców. Chociaż kryteria środowiskowe są częścią oceny dostawców, nie były obowiązkowe. Wszyscy przedstawiciele przedsiębiorców ocenili, że decyzje dotyczące wyboru lub utrzymania dostawcy są bardziej elastyczne w odniesieniu do kwalifikacji środowiskowych niż cena, jakość i dostawa. Badani zgodnie stwierdzili, że zarówno dostawcy, jak i podwykonawcy współpracują w tworzeniu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju. Menedżer z firmy A stwierdził: „dostosowanie do naszych wymagań oznacza dla dostawców długoterminową współpracę... chętnie uczestniczą przy tworzeniu nowych rozwiązań... nie mamy na razie sukcesów wdrożenia takich innowacji... tylko w sferze ekologii”. Podyktowane to było głównie wymogami środowiskowymi oraz normami jakościowymi narzuconymi prawnie.

W większości przypadków wybór dostawcy podyktowany był posiadaniem określonego certyfikatu jakości i potwierdzeniem spełnienia wymaganych norm środowiskowych. W przypadku firmy B przedsiębiorstwo wymusiło na dostawcy zmianę opakowania, a długoletnia współpraca z innym dostawcą doprowadziła do obniżenia kosztów transakcyjnych. W przypadku praktyk zorientowanych na współpracę badane przedsiębiorstwa wolą współpracować z dostawcami, którzy są zainteresowani zrównoważonym podejściem i biorą udział w znacznej części ich działalności. Jednym z możliwych uzasadnień takiego podejścia jest to, że praktyki zgodności są tańsze we wdrażaniu, a jednocześnie chronią przedsiębiorstwa przed ryzykiem naruszenia wymogów regulacyjnych z powodu niskiej efektywności środowiskowej ich dostawców. Z drugiej strony ustalenia dotyczące współpracy nie przyniosłyby pomyślnych rezultatów, chyba że uczestnicy przeznaczyliby zasoby i byłiby gotowi podzielić się swoją wiedzą i możliwościami, co w rzeczywistości nie jest łatwe do opanowania. Pomimo stwierdzenia, że współpraca z dostawcami czy podwykonawcami odbywa się w każdej firmie, to jednak żadna z firm nie wykazała w rzeczywistości praktyk innowacji zrównoważonych, które są efektem takiego partnerstwa. Głównym tego powodem może być postrzeganie koncepcji zrównoważonego rozwoju jako nowego obszaru współpracy bądź myślenie, że innowacje tworzone na jej założeniach są kosztowne, a okres zwrotu z takich inwestycji jest często dłuższy niż w przypadku tradycyjnego podejścia.

## Podsumowanie

Pomimo wielu zalet innowacji opartych na koncepcji zrównoważonego rozwoju nie są one łatwe do opracowania i rozpowszechnienia. Niechęć przedsiębiorstw do promowania ich rozwoju i adopcji wynika częściowo z cech innowacji zrównoważonych. Inne czynniki są związane z wewnętrznymi uwarunkowaniami firmy, np. brakiem zasobów finansowych, umiejętności, wiedzy i kapitału rzeczowego oraz otoczeniem zewnętrznym, np. brakiem precyzyjnie określonych standardów jakościowych. Jednak tworzenie partnerstw może być wykonalną strategią pokonania tych barier. Partnerzy mogą wspierać się nawzajem w zarządzaniu typowymi problemami, takimi jak świadomość i przestrzeganie nowych przepisów ochrony środowiska czy oczekiwanych przeobrażeń społecznych. Partnerzy mogą zapewniać dostęp do zasobów i możliwości, które nie są dostępne wewnętrznie. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że współpraca z partnerami zewnętrznymi zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju. Implikacją dla decydentów jest opracowanie strategii innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju ukierunkowanej na wzmocnienie ich relacji z istniejącymi partnerami, np. w łańcuchu dostaw, oraz tworzenie

nowych partnerstw. Badania przedstawiają obraz współpracy jeszcze dobrze nieugruntowanej, sprowadzającej się w większości do projektów dostosowania się do wymogów środowiskowych.

Jeśli chodzi o ograniczenia, przedstawione badania opierają się na podejściu jakościowym, które hamuje uogólnienie zaprezentowanych wyników. Kierunki dalszych badań mogłyby być skierowane na poszukiwanie odpowiedzi, w jaki sposób przedsiębiorstwa i ich kooperanci mogą się stać bardziej innowacyjni w swoich łańcuchach dostaw, z korzyścią dla wszystkich członków łańcucha dostaw. Dalsze badania mogłyby przetestować na reprezentatywnej próbie wpływ różnych czynników na zdolność i przygotowanie przedsiębiorstw do skutecznego tworzenia wartości poprzez współpracę. Bardziej szczegółowe badania ilościowe mogłyby dostarczyć reprezentatywnej odpowiedzi na pytanie, jakie są motywy, proces i wyniki współpracy z włączeniem podejścia zrównoważonego.

## Bibliografia

- Allen D.W.E., Potts J., *How Innovation Commons Contribute to Discovering and Developing New Technologies*, "International Journal of the Commons" 2016, vol. 10, no. 2, s. 1035–1054.
- Altenburg T., Pegels A., *Sustainability-Oriented Innovation Systems – Managing the Green Transformation*, "Innovation and Development" 2012, vol. 2, no. 1, s. 5–22.
- Aragon-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S., Garcia-Morales V.J., *Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective*, "Journal of Environmental Management" 2008, vol. 86, no. 1, s. 88–103.
- Asheim B.T., Coenen L., Svensson-Henning M., *Nordic SMEs and Regional Innovation Systems*, 2003.
- Belderbos R., Carree M., Lokshin B., *Complementarity in R&D Cooperation Strategies*, "Review of Industrial Organization" 2006, vol. 28, no. 4, s. 401–426.
- Blowfield M., Visser W., *Sustainability Innovation: Mapping the Territory*, 2007.
- Dougherty D., Dunne D.D., *Organizing Ecologies of Complex Innovation*, "Organization Science" 2011, vol. 22, no. 5.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*, "Organization Science" 1996, vol. 7, no. 2, s. 136–150.
- Freeman C., *Networks of Innovators: Synthesis of Research Issues*, "Research Policy" 1991, vol. 20, no. 5, s. 499–514.
- Gnyawali D.R., He J., Madhavan R., *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, "Journal of Management" 2006, vol. 32, no. 4, s. 507–530.
- Hansen E.G., Grosse-Dunker F., Reichwald R., *Sustainability Innovation Cube – a Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations*, "International Journal of Innovation Management" 2009, vol. 13, no. 4, s. 683–713.
- Hellström T., *Dimensions of Environmentally Sustainable Innovation: The Structure of Eco-Innovation Concepts*, "Sustainable Development" 2007, vol. 15, no. 3, s. 148–159.

- Husted B.W., Allen D.B., *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience*, 1996.
- King B.A., Karim R.L., *Using Open Innovation to Identify the Best Ideas*, "Management Review" 2013, vol. 55, no. 1.
- Lundvall B.A., *Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation*, "Technical Change and Economic Theory" 1988, s. 349-369.
- Martinez-Conesa I., Soto-Acosta P., Palacios-Manzano M., *Corporate Social Responsibility and Its Effect on Innovation and Firm Performanc: An Empirical Research in SMEs*, "Journal of Cleaner Production" 2016, s. 1-10.
- Meyer K.E., Peng M.W., *Theoretical Foundations of Emerging Economy Business Research*, "Journal of International Busienss Studies" 2016, vol. 47, no. 1, s. 5-22.
- Miotti L., Sachwald F., *Co-Operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis*, "Research Policy" 2003, vol. 32, s. 1481-1499.
- Narula R., *R & D Collaboration by SMEs: New Opportunities and Limitations in the Face of Globalisation*, "Technovation" 2004, vol. 24, s. 153-161.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, "Harvard Busienss Review" 2009, September, s. 57-64.
- Połomska-Jasieniowska A., *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Matejun (red.), CH Beck, Warszawa 2010.
- Richardson G.B., *The Organistion of Industry*, "The Economic Journal" 1972, vol. 82. no. 327, s. 883-896.
- Schaltegger S., Wagner M., *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interaction*, "Business Strategy and the Environment" 2011, vol. 20, s. 222-237.
- Seuring S., Gold S., *Sustainability Management beyond Corporate Boundaries: From Stakeholders to Performance*, "Journal of Cleaner Production" 2013, vol. 56, s. 1-6.
- Von Stamm B., *Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation's Secret Weapon*, „Strategy & Leadership" 2004, vol. 32, no. 3, s. 16-20.
- Teirlinck P., Spithoven A., *Formal R&D Management and Strategic Decision Making in Small Firms in Business Services*, "R&D Management" 2013, vol. 43, s. 37-51.
- Tukker A., *Leapfrogging into the Future: Developing for Sustainability*, "Innovation and Sustainable Development" 2005, vol. 1, no. 1-2, s. 65-84.
- Un C. A., Cuervo-Cazurra A., Asakawa K., *R&D Collaborations and Product Innovation*, "Product Development and Management Association" 2010, vol. 27, s. 673-689.