

**Załącznik 3a.**  
do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego  
dra Rafała Drewniaka

**AUTOREFERAT**  
**NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ**  
**NAUKOWO-BADAWCZYCH**

Dr Rafał Drewniak  
Katedra Zarządzania Innowacjami Organizacyjnymi  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy

## Układ treści

<b>1. Informacje o kandydacie .....</b>	<b>2</b>
1.1. Imię i nazwisko .....	2
1.2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe .....	2
1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych .....	2
<b>2. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2018 r. poz. 1789) .....</b>	<b>3</b>
2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego .....	3
2.2. Omówienie celu naukowego, hipotez i metod badawczych oraz struktury monografii .....	3
2.3. Omówienie głównych rezultatów .....	15
2.4. Wkład monografii w rozwój nauk o zarządzaniu .....	32
<b>3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze .....</b>	<b>34</b>
3.1. Główne obszary badawcze .....	34
3.2. Informacja o projektach naukowych i statystyka dorobku publikacyjnego .....	42
3.3. Działalność dydaktyczna i popularyzatorska .....	44

# 1. Informacje o kandydacie

## 1.1. Imię i nazwisko: Rafał Drewniak

## 1.2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- 2003** Dyplom uzyskania stopnia **doktora nauk ekonomicznych**, nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 22.10.2003 r. na podstawie obronionej rozprawy doktorskiej pt. *Alians strategiczny jako sposób rozwoju przedsiębiorstwa. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz.  
Dyplom nr 2252 wydany 19.02.2004 r.
- 1998** Dyplom ukończenia 2-letnich studiów wyższych uzupełniających magisterskich na kierunku *Zarządzanie i marketing*, specjalność *Organizacja i kierowanie przedsiębiorstwem*, potwierdzający uzyskanie tytułu **magistra** dnia 23.06.1998 r. Dyplom nr 3117 wydany dnia 25.06.1998 r.
- 1996** Dyplom ukończenia 3-letnich studiów wyższych zawodowych na kierunku *Zarządzanie i marketing*, specjalność *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym*, potwierdzający uzyskanie tytułu **licencjata** dnia 21.06.1996 r. Dyplom nr 770 wydany dnia 01.07.1996 r.

## 1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- od 2001 do chwili obecnej** Adiunkt w Katedrze Zarządzania Innowacjami Organizacyjnymi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy (Wydział powstał w 2007 r.; wcześniej zatrudnienie w Instytucie Nauk Ekonomicznych i Humanistycznych)
- 2003-2015** Wykładowca w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu
- 2008-2012** Kierownik Katedry Marketingu Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
- 2009** Kierownik ds. studiów niestacjonarnych i programów nauczania w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu

## **2. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2018 r. poz. 1789)**

### **2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego**

Jako główne osiągnięcie naukowe wskazuję monografię:

Rafał Drewniak, *Dyfuzja wiedzy a innowacje w aliansie strategicznym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2019, ISBN: 987-83-65603-75-3, ss. 230.

Recenzentami wydawniczymi monografii byli:

- prof. zw. dr hab. Maciej Urbaniak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki;
- prof. zw. dr hab. Robert Karaszewski, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

### **2.2. Omówienie celu naukowego, hipotez i metod badawczych oraz struktury monografii**

Rozwój gospodarki rynkowej oraz dynamika zmian współczesnych realiów funkcjonowania przedsiębiorstw dostarczają wielu wyzwań wszystkim podmiotom gospodarczym. Wraz z postępującą globalizacją i rosnącym stopniem intensywności konkurencji, teoria i praktyka ekonomii oraz zarządzania poświęcają coraz więcej uwagi poszukiwaniom skutecznych sposobów sprostania skomplikowanym warunkom działalności przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa pragnąc rozwijać swoje technologie, wdrażać innowacje czy z powodzeniem sprostać konkurencji powinny uwzględnić w swojej strategii możliwość podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami w ramach aliansu strategicznego. Kooperacja daje bowiem nie tylko możliwości uzyskania efektów skali działania,

przełamywania barier wejścia do nowych sektorów czy bilateralnego prowadzenia prac badawczych, a przez to rozłożenie ryzyka działania, ale także – a może przede wszystkim – dostępu do wiedzy i umiejętności, które stają się obecnie imperatywem opracowywania i wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa. Kapitał wiedzy nabrał bowiem w walce konkurencyjnej równie istotnego znaczenia jak tradycyjne twarde zasoby materialne.

Możliwość zdobycia brakujących kompetencji i rdzennych zasobów poprzez współpracę z innym przedsiębiorstwem, sprzyja zawieraniu aliansów strategicznych, które są szybkim i stosunkowo łatwym sposobem uzupełnienia poszukiwanych zasobów. Jednakże alianse oparte na wiedzy, polegające na łączeniu zasobów intelektualnych i wzajemnej eksploatacji wiedzy, muszą być zarządzane w odmienny sposób niż porozumienia tradycyjne. Wiąże się z tym bowiem większe ryzyko niekontrolowanego przejęcia wartości intelektualnych przez partnera aliansu<sup>1</sup>, niż w przypadku dobrze chronionych i ewidencjonowanych aktywów materialnych. Wymaga to także znacznie większych umiejętności i lepszej kontroli obu partnerów sojuszu. Z drugiej strony, prowadzenie współpracy w ramach aliansu nie wymaga ponoszenia tak dużych kosztów, jakie związane są z przejęciem lub fuzją. Niwelowane jest jednocześnie niebezpieczeństwo nieuczciwości naśladowania (oraz wynikających z tego ewentualnych sankcji karnych) oraz unika się problemu konwergencji przedsiębiorstw na skutek naśladowania dobrych wzorów.

Wśród wielu teoretycznych podstaw tworzenia aliansów strategicznych wskazuje się na znaczenie koncepcji zasobowej, podejścia relacyjnego i globalnego zarządzania. Podejście do tworzenia aliansu z perspektywy opartej na zasobach przedsiębiorstwa tradycyjnie oznaczało skupienie się na istniejących kompetencjach (lub konieczności pozyskania brakujących), które mogą skłaniać do zawarcia aliansów<sup>2</sup>. Jednocześnie biorąc pod uwagę, że przedsiębiorstwa nie są w stanie w pełni zdobyć i utrzymać w pojedynkę wszystkich niezbędnych do wzrostu i rozwoju zasobów, współpraca może być uznana jako realny sposób łączenia ich w celu wykorzystania nowych możliwości biznesowych. Relacyjne podejście do zarządzania podkreśla natomiast, że konkurencyjność przedsiębiorstwa nie pochodzi z firmy lecz jest raczej kształtowana lub pozyskiwana w ramach relacji między przedsiębiorstwami oraz bazuje na

---

<sup>1</sup> J. Alcácer, J. Oxley (2014), *Learning by supplying*, "Strategic Management Journal", Vol. 35(2), s. 204-223; A. Martínez-Noya, E. García-Canal (2015), *The framing of knowledge transfers to shared R&D suppliers and its impact on innovation performance: a regulatory focus perspective*, "R&D Management", Vol. 46(2), s. 354-368.

<sup>2</sup> R. Gulati (1999), *Network location and learning: The influence of Network resources and firm capabilities on Alliance formation*, "Strategic Management Journal", Vol. 20, s. 397-420.

źródłach przewagi konkurencyjnej współpracujących podmiotów<sup>3</sup>. Relacyjne podejście do strategii organizacji wskazuje źródła sukcesów w umiejętności nawiązywania uprzywilejowanych relacji rynkowych z innymi przedsiębiorstwami z otoczenia. Zarówno zasobowa koncepcja organizacji, jak i relacyjne podejście do zarządzania są postrzegane jako kluczowe podstawy teoretyczne osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zwolennicy koncepcji zasobowej twierdzą, że konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika głównie z cennych, niepowtarzalnych i kształtowanych na poziomie organizacyjnym zasobów oraz kompetencji, które są trudne lub niemożliwe do skopiowania<sup>4</sup>. Z kolei przedstawiciele drugiego nurtu wskazują, że konkurencyjność przedsiębiorstwa ma swoje źródło w kształtowaniu korzystnych relacji między przedsiębiorstwami oraz wynika bezpośrednio z współpracy podmiotów. Łącząc oba podejścia można stwierdzić, że alianse strategiczne umożliwiają zdobycie pożądanych zasobów i kompetencji poprzez zdobycie ich od potencjalnych sojuszników. Jednocześnie rozpatrując przewagę konkurencyjną w ujęciu dynamicznym i z punktu widzenia jej utrzymania oraz wzmocnienia w przyszłości istotne znaczenie ma zdolność ciągłego zdobywania nowych zasobów (w tym wiedzy) w celu modernizacji przedsiębiorstwa i elastycznego dostosowania się do zmieniających się warunków (postępu technologii, coraz szybciej i częściej zmieniających się oczekiwań klientów, dostawców, internacjonalizacji działalności, wzrostu intensywności konkurencji itp.). Inną powszechnie wykorzystywaną podstawą teoretyczną analizy aliansów jest koncepcja globalizacji zarządzania, wyjaśniająca genezę i cele zawierania aliansów. Paradygmat ten akcentuje orientację na światowe czynniki produkcji oraz międzynarodowe rynki zbytu. Zjawisko globalizacji umożliwia przedsiębiorstwu realizację nowych metod ekspansji oraz osiągnięcia wysokiej efektywności czy wdrażania innowacji, aczkolwiek stanowi trudne wyzwanie.

Pełne zrozumienie specyfiki zawierania aliansów strategicznych nie jest możliwe bez zgłębienia roli i miejsca zarządzania wiedzą w budowaniu przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Istota zarządzania wiedzą wynika z rozwoju obecnych warunków działalności przedsiębiorstw, m.in.: wzrostu intensywności konkurencji, skracających się cykli życia produktów i silnego nasycenia ofert przedsiębiorstw informacją, dużej rotacji pracowników, ciągle zmieniających się potrzeb nabywców czy też rozwoju

---

<sup>3</sup> D. Lavie (2006), *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, "Academy of Management Review", No. 3, s. 153–174; B. Gomes Casseres (1984), *Group versus group: how alliance networks compete*, "Harvard Business Review", No. 4, s. 4–11.

<sup>4</sup> J.B. Barney (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", No. 1, s. 99–120.

technologii i nowoczesnych metod wytwarzania. W takich warunkach zasadniczą rolę odgrywa informacja i kapitał wiedzy, które w walce konkurencyjnej nabrały równie istotnego znaczenia jak same produkty czy kapitał finansowy. Wiedza, jako odrębny zasób w przedsiębiorstwie, utożsamiana jest obecnie z tradycyjnymi czynnikami wytwórczymi. Ekonomia klasyczna bazuje na trzech kategoriach czynników wytwórczych: pracy, kapitale i ziemi, podczas gdy istotnym założeniem gospodarki opartej na wiedzy jest stwierdzenie, że czynnikiem wytwórczym, kluczowym dla racjonalnego wykorzystania tradycyjnych zmiennych, jest wiedza. A zatem konwencjonalne czynniki wytwórcze nie mogą być wykorzystane w stopniu optymalnym bez powiązania ich z wiedzą (kapitałem intelektualnym) przedsiębiorstwa i dlatego też nie mogą stanowić wspólnie źródła wystarczającej przewagi konkurencyjnej. Szczęólnego znaczenia nabiera tzw. wiedza cicha, która wykorzystywana jest w badaniach nad innowacyjnością i kluczowymi kompetencjami, tworzeniem wiedzy w organizacjach i zarządzaniem wiedzą. Znajduje ona istotne miejsce w teoriach wyjaśniających epistemologiczne (odnoszące się do źródeł powstania) i ontologiczne (dotyczące wzajemnych relacji między wiedzą indywidualną, grupową, międzyorganizacyjną) aspekty tworzenia wiedzy organizacyjnej. W tym zakresie zarządzanie wiedzą dotyczy eksploatacji i rozwoju zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz obejmuje wszystkie procesy związane z identyfikacją, dzieleniem się i tworzeniem wiedzy. To z kolei wymaga systemów do tworzenia i utrzymywania repozytoriów wiedzy oraz do kultywowania i ułatwiania dzielenia się wiedzą i organizacyjnego procesu uczenia się<sup>5</sup>. Wiąże się z tym także wpływ stopnia zaawansowania posiadanej wiedzy na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa względem rywali rynkowych. W tym znaczeniu wskazuje się na konieczność rozwijania tego zasobu wraz z biegiem czasu i nabywania nowej wiedzy – jak wspomniano wcześniej również z źródeł zewnętrznych, w tym poprzez współpracę w ramach aliansów. Podejście oparte na wiedzy (*Knowledge-based view* – KBV) ma swoje korzenie w zasobowej koncepcji przedsiębiorstwa (*Resource-based view* – RBV), która koncentruje się na strategicznych zasobach jako głównym źródle przewagi konkurencyjnej. W przeciwieństwie do RBV, w ramach KBV wiedza jest jednym z głównych zasobów strategicznych, który odpowiednio zarządzany, pozwala firmie na tworzenie wartości z jej eksploatacji.

Liczne badania poświęcone aliansom strategicznym oraz bogata literatura tematu przyczyniły się do zgłębienia problematyki zawierania i zarządzania tego typu porozumieniami.

---

<sup>5</sup> T. Rowley, D. Behrens, D. Krackhardt (2000), *Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, "Strategic Management Journal", Vol. 21, s. 369–386.

Istnieją prace przeglądowe, w znacznej części opracowane w oparciu o metodykę systematycznego przeglądu literatury<sup>6</sup>, dotyczące poszczególnych zagadnień związanych z przesłankami i celami zawierania aliansów, ich wynikami oraz uwarunkowaniami sukcesu. Analizując wnikliwie literaturę przedmiotu w tym zakresie, można zidentyfikować trzy ogólne kierunki badań, zorientowanych na: zarządzanie aliansem (planowanie, koordynacja, kontrola)<sup>7</sup>, kształtowanie i utrzymywanie relacji w aliansie (integracja strukturalna i społeczna, koncentrująca się na interakcji i zaufaniu)<sup>8</sup> oraz uczenie się przedsiębiorstw w aliansie (doświadczenie sojusznicze, transfer wiedzy i proces uczenia się)<sup>9</sup>.

Różne źródła zewnętrzne (od klientów i dostawców po konkurentów i organy rządowe) stanowią bardzo bogate źródło wiedzy. Jednak, aby móc z niego korzystać, organizacja musi wiedzieć, jak rozpoznać, co jest interesujące i przydatne w środowisku zewnętrznym, zdobyć tę wiedzę, rozpowszechnić ją i stosować komercyjnie<sup>10</sup>. Jednym ze skutecznych sposobów zdobywania nowej wiedzy i umiejętności jest nawiązywanie i realizowanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami w ramach aliansów strategicznych. W rzeczywistości ta działalność stała się popularną strategią w wielu branżach<sup>11</sup>. Powodem, który determinuje takie zachowanie, jest dążenie do minimalizacji ryzyka inwestycji, rozdzielania kosztów operacyjnych pomiędzy większą liczbę partnerów i bardziej elastyczne (szybsze) dostosowywanie się do zmieniających się warunków w środowisku międzynarodowym. Zarządzanie wiedzą w umowach między przedsiębiorstwami uwzględnia dwustronny proces uczenia się przez partnerów. Obejmuje to zdobywanie wiedzy od partnerów, wspólne tworzenie

---

<sup>6</sup> E. Niesten, A. Jolink (2015), *The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 17(1), s. 69–100; P. Kale, H. Singh (2009), *Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?* "Academy of Management Perspectives", Vol. 23(3), s. 45–62; M. Kohtamäki, R. Rabetino, K. Möller (2018), *Alliance capabilities: A systematic review and future research directions*, "Industrial Marketing Management", Vol. 68, s. 188–201.

<sup>7</sup> J. Draulans, A.P. DeMan, H.W. Volberda (2003), *Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance*, "Long Range Planning", Vol. 36(2), s. 151–166.

<sup>8</sup> G. Lorenzoni, A. Lipparini (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study*, "Strategic Management Journal", Vol. 20(4), s. 317–338; A. Paulraj, A.A. Lado, I.J. Chen (2008), *Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships*, "Journal of Operations Management", Vol. 26(1), s. 45–64; E. Sivadas, F.R. Dwyer (2000), *An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes*, "Journal of Marketing", Vol. 64(1), s. 31–49.

<sup>9</sup> L. Berghman, P. Matthyssens, K. Vandenbempt (2006), *Building competences for new customer value creation: An exploratory study*, "Industrial Marketing Management", Vol. 35(8), s. 961–973; P. Kale, H. Singh (2007), *Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success*, "Strategic Management Journal", Vol. 28(10), s. 981–1000.

<sup>10</sup> S.A. Zahra, G. George (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "Academy of Management Review", Vol. 27, s. 185–203.

<sup>11</sup> B.S. Teng (2005), *The Emergence and Popularization of Strategic Alliances: Institutional and Entrepreneurial Views*, "International Entrepreneurship and Management Journal", Vol. 1(1), s. 61–82.



nowej wiedzy, a wreszcie wykorzystywanie jej do tworzenia wartości całego aliansu, a także dla pojedynczego sojusznika. W tym kontekście G. von Krogh, K. Ichijo i I. Nonaka<sup>12</sup> podkreślają, że tworzenie wiedzy nie może być zarządzane, ale możliwe. Wiedza staje się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstw w aliansie strategicznym, co w konsekwencji sprzyja wzmocnieniu zdolności innowacyjnych sojuszników i całego porozumienia. Większość badań w tej dziedzinie koncentrowała się na poznawczych aspektach procesów związanych z wiedzą, takich jak zdolność absorpcji lub jej złożoność itp., a także wskazuje na to, jak mogą one wpływać na transfer wiedzy między partnerami aliansu<sup>13</sup>. Chociaż wiedza jest bardzo cenna i może pomóc przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną, proces zdobywania wiedzy jest trudnym zadaniem i może prowadzić do tak wielu problemów, jak oczekiwanych korzyści<sup>14</sup>.

Pomimo obfitości rozlicznych klasyfikacji uwarunkowań sukcesu aliansu można doszukać się w nich wspólnych elementów, które są najczęściej wskazywane jako kluczowe czynniki sukcesu w aliansie. Można do nich zaliczyć<sup>15</sup>: zdefiniowanie zadań aliansu, zaufanie, dopasowanie strategiczne, liczbę pracowników w zespole, komunikację nieformalną, komplementarność zasobów. Czynniki te przyjęto w niniejszym opracowaniu jako zmienne do przeprowadzenia egemplifikacji empirycznej ich znaczenia w procesie dyfuzji wiedzy w aliansie. Szerszy wywód uzasadniający wybór tych czynników przeprowadzono w rozdziale I i II monografii.

Przeprowadzone dotychczas badania empiryczne w niewystarczającym wciąż stopniu przyczyniają się do zrozumienia praktyk zarządzania wiedzą w aliansie i uzyskiwania

---

<sup>12</sup> G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka (2000), *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, New York, s. 79.

<sup>13</sup> N.J. Foss, T. Pedersen (2004), *Organizing knowledge process in the multinational corporation: An introduction*, "Journal of International Business Studies", Vol. 35, s. 340-349; A.C. Inkpen (2002), *Learning, knowledge management and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions*, [w:] F.J. Contractor, P., Lorange (red.), *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, Amsterdam, s. 267-289; A.M. Capaldo, A. Messeni Petruzzelli (2015), *Origins of Knowledge an Innovation in R&D Alliances: A Contingency Approach*, "Technology Analysis & Strategic Management", Vol. 27, Issue 4, s. 461-483.

<sup>14</sup> P. Junni, R. Sarala, E. Vaara (2013), *Knowledge transfer in M&As: An integrative framework and future research agenda*, [w:] Y. Weber (red.), *Handbook for Mergers and Acquisitions Research*, Edward Elgar Ltd., London.

<sup>15</sup> Por.: R.D. Ireland, M.A. Hitt, D. Vaidyanath (2002), *Alliance management as a source of competitive advantage*, "Journal of Management", Vol. 28(3), s. 413-446; P. Kale, H. Singh (2009), *Managing strategic alliances: What do we know now...*, op.cit., s. 45-62; L.M. Orr, V.D. Bush, D.W. Vorhies (2011), *Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development*, "Journal of Business Research", Vol. 64(10), s. 1074-1081; J. Feller, A. Parhankangas, R. Smeds, M. Jaatinen (2013), *How companies learn to collaborate: Emergence of improved inter-organizational processes in R&D alliances*, "Organization Studies", Vol. 34(3), s. 313-343; M. Schreiner, P. Kale, D. Corsten (2009), *What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?* "Strategic Management Journal", Vol. 30(13), s. 1395-1419; E. Niesten, A. Jolink (2015), *The impact of alliance management capabilities...*, op.cit., s. 69-100.

wynikających z nich rezultatów w zakresie innowacji współpracujących przedsiębiorstw<sup>16</sup>. Choć wiedza ta jest dobrze ugruntowana klasyfikacja ta dotyczy w szczególności czynników wpływających na zarządzanie wiedzą. Istnieje wyraźna potrzeba zgłębienia analizy o wykazanie zależności między pozyskaniem wiedzy w aliansie a wynikami współpracy na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw partnerskich, mierzonymi m.in. opracowaniem i wdrożeniem innowacyjnych rozwiązań<sup>17</sup>. Istnieje zaskakujący brak konsensusu co do podstawowych procesów związanych z możliwościami transferu wiedzy w ramach aliansu i jego wynikami. Analiza pozycji w zakresie systematycznego przeglądu literatury dotyczącej zarządzania aliansem wskazuje na istnienie luki poznawczej w tym zakresie<sup>18</sup>. Sugeruje się bowiem potrzebę pogłębionych badań dotyczących czynników wspierających uczenie się w aliansie oraz ich wpływu na wyniki na poziomie przedsiębiorstw partnerskich. Tego typu badania znacznie rozszerzyłyby obecną bazę wiedzy. W szerszym kontekście wskazuje się także na lukę poznawczą w jaki sposób absorbowana wiedza w aliansie przekształcana jest w innowacje na poziomie firmy.

Dotychczasowy dorobek literatury w zakresie analizowanej w niniejszym opracowaniu problematyki odnosi się głównie do wyników aliansu, które zostały dotychczas zbadane dla ograniczonej liczby zmiennych. Wskazuje się bowiem na efekty prowadzenia współpracy w ramach aliansów w postaci innowacji, poprawy wyników rynkowych czy finansowych, jednak są one często używane jako zmienne wynikowe w celu wykazania, że strategia aliansu jest korzystna dla współpracujących firm<sup>19</sup>. Jednak badania te dostarczają niejednoznacznych wyników w zakresie wpływu innych czynników na dyfuzję wiedzy i rodzaje podejmowanych przez aliantów innowacji (np. liczby przedsiębiorstw, ich wielkości czy czasu trwania aliansu). Dlatego też, na potrzeby krytycznej refleksji przyjęto, że na prawdopodobieństwo opracowania innowacji przez przedsiębiorstwa w aliansie mają wpływ dwie kategorie: czas trwania aliansu oraz wielkość przedsiębiorstw. Menedżerowie aliansów muszą rozwiązywać problemy

---

<sup>16</sup> A. Natalicchio, L. Ardito, T. Savino, V. Albino (2017), *Managing knowledge assets for open innovation: A systematic literature review*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 21 (6), s. 1362-1383.

<sup>17</sup> M. Meier (2011), *Knowledge management in strategic alliances: a review of empirical evidence*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 13, s. 1-23; E. Niesten, A. Jolink, (2015), *The impact of alliance management capabilities...*, op.cit., s. 69-100.

<sup>18</sup> Kohtamäki, M., Rabetino, R., Möller, K. (2018), *Alliance capabilities: A systematic review...*, op.cit., s. 188-201; A. Natalicchio, L. Ardito, T. Savino, V. Albino (2017), *Managing knowledge assets for...*, op.cit., s. 1362-1383; E. Niesten, A. Jolink (2015), *The impact of alliance management capabilities...*, op.cit., s. 69-100.

<sup>19</sup> W. Czakon, K. Mucha-Kuś, M. Rogalski (2014), *Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997-2010*, "Journal of Economics & Management", Vol. 17, s. 122-150; E. Niesten, A. Jolink (2015), *The impact of alliance management capabilities...*, op.cit., s. 69-100; A. Jolink, E. Niesten (2012), *Recent qualitative advances on hybrid organizations: taking stock, looking ahead*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 28, s. 1149-1161.

związane z mechanizmami organizacyjnymi, służącymi pozyskiwaniu i dzieleniu się wiedzą w ramach realizowanych umów. Dlatego istnieje potrzeba wypełnienia tej luki badawczej, która pozwoliłaby lepiej zrozumieć determinanty pozyskiwania i rozpowszechniania wiedzy w ramach aliansu.

Podjęcie tych szeroko zakrojonych problemów nierozzerwalnie wiąże się z zadaniem oceny znaczenia czynników determinujących zdobycie i dzielenie się wiedzą w ramach aliansów strategicznych. Alianse strategiczne mogą generować wiedzę, która następnie będzie wykorzystana przez uczestników porozumienia do wzmocnienia własnej – nie powiązanej z obszarami funkcjonowania aliansu – strategii. Wytworzone w ten sposób tzw. kompetencje aliansu strategicznego stanowią autonomiczną wartość porozumienia, wynikającą z transferu umiejętności partnera, która może przynosić jednostronne korzyści przedsiębiorstwom w przyszłości. Tworzenie wiedzy odnosi się do zdolności organizacji do opracowywania nowych i przydatnych pomysłów i rozwiązań, dotyczących różnych aspektów działań organizacyjnych: od produktów i procesów technologicznych po praktyki menedżerskie<sup>20</sup>. W istocie właśnie jednym z celów aliansów strategicznych jest utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej poprzez wskazanie nowych źródeł jej uzyskiwania dzięki m.in., osiągnięciu korzyści opartych na innowacjach<sup>21</sup>. Perspektywa ta pozwala wskazać, że praktyki zarządzania wiedzą, które promują generowanie nowej wiedzy i organizacyjne uczenie się, mają podstawowe znaczenie dla osiągnięcia korzyści opartych na innowacjach<sup>22</sup>.

W rozprawie zamierzano zrealizować **cel poznawczy**, obejmujący systematyzację oraz krytyczną analizę źródeł literaturowych w zakresie zdobycia i transferu wiedzy między przedsiębiorstwami w ramach aliansu strategicznego. Głównym **celem badawczym (empirycznym)** dysertacji było zbadanie zależności między czynnikami determinującymi pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą a innowacjami przedsiębiorstw partnerskich w aliansie. W tym kontekście przyjęto następujące cele szczegółowe podjętych badań empirycznych:

---

<sup>20</sup> T. Andreeva, A. Kianto (2012), *Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 16(4), s. 617–636.

<sup>21</sup> R. Belderbos, V. Gilsing, B. Lokshin, M. Carree, J.F. Sastre (2018), *The antecedents of new R&D collaborations with different partner types: on the dynamics of past R&D collaboration and innovative performance*, "Long Range Planning", Vol. 51, s. 285–302.

<sup>22</sup> M.J. Donate, F. Guadamillas (2011), *Organizational factors to support knowledge management*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 15, No. 6, s. 890–914; P. Junni, R. Sarala (2013), *The role of absorptive capacity in acquisition knowledge transfer*, "Thunderbird International Business Review", Vol. 55, No. 4, s. 419–438; J.F.L. Hong, R.S. Snell (2013), *Developing New Capabilities across a Supplier Network through Boundary Crossing: A Case Study of a China-Based MNC Subsidiary and its Local Suppliers*, "Organization Studies", Vol. 34(3), s. 377–406; M. Zack, J. McKeen, S. Singh (2009), *Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 13, No. 6, s. 392–409.

- identyfikacja uwarunkowań dyfuzji wiedzy w aliansie strategicznym,
- wykazanie znaczenia czynników wpływających na dyfuzję wiedzy w aliansie strategicznym,
- określenie zależności między czasem trwania aliansu a rodzajem wdrożonych innowacji przez przedsiębiorstwa partnerskie,
- określenie zależności między wielkością przedsiębiorstwa a rodzajem wdrożonych innowacji w aliansie strategicznym.

W rozprawie przyjęto także **cel postulatyczny (aplikacyjny)**, obejmujący opracowanie autorskiego modelu determinant pozyskania wiedzy oraz prawdopodobieństwa opracowania innowacji przez przedsiębiorstwa w aliansie strategicznym.

Dla realizacji postawionych celów badawczych przyjęto następujące hipotezy:

*H1a: im dłuższy czas trwania aliansu, tym większe jest prawdopodobieństwo opracowania i wdrożenia innowacji procesowych niż produktowych*

*H1b: im większy rozmiar przedsiębiorstwa tym większe jest prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowych*

*H2a: wiedza zdobyta w aliansie ma większe znaczenie dla wdrożenia innowacji procesowych niż produktowych*

*H2b: dopasowanie strategiczne oraz zaufanie między przedsiębiorstwami mają większe znaczenie dla zdobycia wiedzy w aliansie niż nieformalna komunikacja*

Przedstawionym celom oraz hipotezom podporządkowano **strukturę pracy**, składającą się z czterech rozdziałów, wstępu oraz zakończenia. Wprowadzająca część pracy (rozdział I), obejmuje zagadnienia teoretyczne z zakresu kluczowych aspektów związanych z pojęciem i istotą aliansów strategicznych w kontekście głównych nurtów teoretycznych, leżących u podstaw tworzenia tego typu porozumień. Poza korzyściami, jakie mogą generować aliansy strategiczne dla przedsiębiorstw deklarujących wolę współpracy, wskazano również aspekty, które mogą stanowić płaszczyznę krytyki aliansów. Scharakteryzowano także proces doboru potencjalnego przedsiębiorstwa partnerskiego, w tym procedurę jego oceny i selekcji oraz etapy formowania aliansu strategicznego. Odrębną część książki (rozdział II) poświęcono zagadnieniom związanym z wiedzą, jako imperatywnym zasobem w zarządzaniu aliansem, zwłaszcza w procesie uczenia się przedsiębiorstw partnerskich oraz bilateralnego budowania łańcucha wartości wiedzy. Omówiono także instytucjonalne uwarunkowania transferu wiedzy między przedsiębiorstwami oraz ścieżki i cykle uczenia się. Dokonano także analizy modelu łańcucha wartości wiedzy w aliansie strategicznym, a także istoty i konwersji wiedzy między

przedsiębiorstwami w ramach aliansów strategicznych. Rozdział III porusza problematykę innowacji, wychodząc od wielowymiarowej charakterystyki tego pojęcia, poprzez typologię i determinanty opracowania i wdrażania innowacji w aliansie strategicznym, a kończąc na charakterystyce tzw. „obustronnej strategii innowacji” (*ambidexterity innovation*). Jej skutecznemu prowadzeniu sprzyja współpraca w ramach aliansów strategicznych, umożliwiając organizacjom poprawę wydajności innowacyjnej poprzez integrację zewnętrznych jej źródeł. Strategia ta promuje jednocześnie poszukiwanie eksploatacyjnych i eksploracyjnych źródeł innowacji, stając się podstawą do podążania przedsiębiorstwa w kierunku tzw. modelu „obustronnej organizacji” (*ambidexterity organization*). Rozważania tego rozdziału kończy analiza znaczenia zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa w rozwój wiedzy i wzrost innowacyjności. Rozdział ostatni poświęcony jest prezentacji i analizie wyników badań empirycznych oraz przedstawieniu wniosków wraz z opracowanym autorskim modelem wskazującym na charakterystyki aliansu i przedsiębiorstw partnerskich, które istotnie determinują zdobycie wiedzy oraz prawdopodobieństwo wdrożenia określonych rodzajów innowacji. Badaniem objęto grupę 210 przedsiębiorstw z różnych sektorów, które podjęły współpracę w ramach aliansów strategicznych o różnym czasie trwania. Dobór jednostek do badania miał charakter celowy i polegał na subiektywnym ich wyborze, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Proces tego doboru przebiegał w dwóch etapach. W oparciu o dostępne źródła danych, zebrano informacje o przedsiębiorstwach, które zaangażowały się we współpracę z innymi przedsiębiorstwami. Dane te pochodziły głównie z artykułów prasowych, źródeł internetowych, opracowań naukowych i innych powszechnie dostępnych źródeł. Informacje na temat przedsiębiorstw, które zawarły alians były gromadzone na przestrzeni lat 2014-2018. Następnie dokonano preselekcji zidentyfikowanych przedsiębiorstw w oparciu o główne kryterium uczestnictwa przedsiębiorstwa w porozumieniu, rozumianym jako alians strategiczny. Ostatecznie próbę badawczą stanowiło 250 podmiotów, które zaproszono do badania. Spośród tej grupy uzyskano odpowiedzi od 210 przedsiębiorstw (prowadzących działalność w różnych sektorach), które poddano dalszej analizie. Dane zebrano za pomocą elektronicznego kwestionariusza ankiety, wypełnionego przez przedstawicieli kadry kierowniczej indagowanych przedsiębiorstw.

Główną grupę (60 przedsiębiorstw) stanowiły podmioty działające w sektorze handlu hurtowego. Drugą co do wielkości grupą (51) były firmy należące do sektora produkcji tworzyw sztucznych i wyrobów gumowych. Pozostałe przedsiębiorstwa należą do następujących sektorów: produkcja wyrobów metalowych (27), produkcja maszyn i urządzeń (36), produkcja chemikaliów (9), architektura i inżynieria (9), działalność związana

z doradztwem w zakresie oprogramowania i IT (6), działalność związana z nieruchomościami (3), działalność w zakresie doradztwa i consulting (3), naprawa, konserwacja i instalacja maszyn i urządzeń (3) oraz produkcja komputerów, produktów elektronicznych i optycznych (3). Objęte badaniem przedsiębiorstwa zostały podzielone na 3 grupy: małe (zatrudniające do 50 osób) – 81 firm, średnie (zatrudniające mniej niż 250 osób) – 93 firmy i duże (zatrudniające powyżej 250 osób) – 36 firm. Dodatkowo wszystkie utworzone przez nie sojusze zostały podzielone zgodnie z czasem ich trwania na te, które trwały do 1 roku, od 1 do 3 lat i ponad 3 lata. W tabeli 1 zaprezentowano zbiorczą charakterystykę objętej badaniem grupy przedsiębiorstw.

**Tabela 1.** Charakterystyka poddanych indagacji przedsiębiorstw (w szt.; N=210)

	Wielkość przedsiębiorstw			Czas trwania aliansu		
	Małe (<50 osób)	Średnie (od 50 do 250 osób)	Duże (>250 osób)	Do 1 roku	Od 1 roku do 3 lat	Powyżej 3 lat
Sektor tworzyw sztucznych i gumowych	21	9	21	6	30	15
Produkcja maszyn i urządzeń	9	21	6	3	24	9
Produkcja wyrobów metalowych	12	12	3	3	18	6
Handel hurtowy	18	36	6	18	21	21
Produkcja chemikaliów	3	6	0	3	6	0
Architektura i inżynieria	6	3	0	3	6	0
Doradztwo w zakresie oprogramowania i IT	3	3	0	3	0	3
Nieruchomości	0	3	0	0	3	0
Doradztwo i consulting	3	0	0	3	0	0
Naprawa i konserwacja maszyn i urządzeń	3	0	0	3	0	0
Produkcja komputerów, produktów elektronicznych i optycznych	3	0	0	3	0	0
<b>SUMA</b>	<b>81</b>	<b>93</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>108</b>	<b>54</b>

*Źródło: opracowanie własne.*

Dane zebrano za pomocą elektronicznego kwestionariusza ankiety, natomiast przedstawiciele kadry kierowniczej indagowanych przedsiębiorstw zostali poproszeni o ocenę wpływu sześciu wcześniej określonych czynników (uproszczenie zadań aliansu, zaufanie, dopasowanie strategiczne, liczba pracowników w zespole, komunikacja nieformalna, komplementarność zasobów) w zakresie wymiany i dzielenia się wiedzą z przedsiębiorstwem partnerskim w ramach utworzonego aliansu strategicznego. W tym celu wykorzystano skalę punktacji od 1 do 5, gdzie 1 – oznaczał brak wpływu ocenionej cechy na zdobywanie i dzielenie się wiedzą, 2 – niski wpływ, 3 – średni, 4 – duży, 5 – wpływ znaczący. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano także dane dotyczące liczby i rodzaju wdrożonych innowacji (produktowych, procesowych i organizacyjnych), które wynikały z wiedzy

i umiejętności uzyskanych w ramach aliansu. Klasyczna typologia innowacji, jak zostało to scharakteryzowane w rozdziale III monografii, obejmuje innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badania dotyczyły wdrożenia trzech rodzajów innowacji, a mianowicie produktowych, procesowych i organizacyjnych. Analiza literatury wskazuje bowiem, że przedsiębiorstwa w ramach aliansów wykorzystują zdobytą wiedzę głównie w celu wprowadzenia innowacji w zakresie produktów, procesów czy nowych rozwiązań organizacyjnych. Natomiast alianse marketingowe nastawione są raczej na realizację szybkiego zazwyczaj celu jakim może być wspólna kampania marketingowa czy zdobycie nowej grupy klientów. Wskazuje się zatem, że alians strategiczny, ukierunkowany na eksploatację i eksplorację wiedzy obejmuje głównie współpracę w celu opracowania innowacyjnych rozwiązań w wymiarze technologii, badań i rozwoju oraz produktów<sup>23</sup>. Dodatkowe cechy badanych firm pozyskano z korporacyjnej bazy danych EMIS (*Emerging Markets Information Service*). Dane obejmowały zmienne finansowe, takie jak: przychody ogółem, zysk operacyjny (EBIT), zwrot z aktywów (ROA), wartość księgowa i inne: zatrudnienie, wiek przedsiębiorstwa i sektor. Wszystkie te zmienne, obok wcześniej opisanych czynników (uproszczenie zadań w aliansie, zaufanie między sojusznikami, strategiczne dopasowanie, mniejsze zespoły pracownicze, komunikacja nieformalna i uzupełniająca (komplementarna) charakter zasobów, a także czas trwania aliansu i wielkość przedsiębiorstwa) zostały uwzględnione w modelach regresji logistycznej.

Dla realizacji celu badawczego i weryfikacji przyjętych hipotez przetestowano siłę współzależności badanych zmiennych, która następnie została wyrażona jako wartość liczbowa za pomocą współczynnika korelacji Czuprowa. Ponadto zastosowano modele regresji logistycznej, które pozwoliły na predykcję wystąpienia analizowanego zjawiska – w tym przypadku jest to wprowadzanie innowacji. Dzięki temu starano się określić prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej, procesowej i organizacyjnej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i czasu trwania sojuszu oraz innych zmiennych charakteryzujących firmę i proces pozyskiwania wiedzy. W efekcie analizy zebranego materiału empirycznego oraz w oparciu o sformułowane wnioski zaprezentowano autorski model wskazujący na te charakterystyki aliansu i przedsiębiorstw partnerskich, które istotnie determinują zdobycie wiedzy oraz prawdopodobieństwo wdrożenia określonych innowacji.

---

<sup>23</sup> T. Ritter, H.G. Gemünden (2004), *The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success*, "Journal of Business Research", Vol. 57(5), s. 548–556; J. Feller, A. Parhankangas, R. Smeds, M. Jaatinen (2013), *How companies learn to collaborate...*, op.cit., s. 313–343; E. Hartmann, A. De Grahl (2011), *The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: An empirical study*, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 47(3), s. 63–85.

W zakończeniu rozprawy odniesiono się do postawionych hipotez i realizacji przyjętych celów badawczych. W sposób syntetyczny podsumowano uzyskane wyniki oraz podkreślono kluczowe wnioski, wskazując jednocześnie na dalsze kierunki prowadzenia badań w zakresie podjętej w rozprawie problematyki.

### 2.3. Omówienie głównych rezultatów

Osiągnięte wyniki wskazują, że związek między wielkością przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie a wysoką oceną zdobycia i dzielenia się wiedzą jest silniejszy niż w przypadku czasu trwania sojuszu. Wyniki badań pozwalają również stwierdzić, że istnieje bardziej ścisły związek między wdrażaniem innowacji a czasem trwania sojuszu niż w przypadku wielkości przedsiębiorstwa. Najważniejsze ustalenia w warstwie **teoretycznej** rozprawy pozwalają sformułować następujące wnioski:

1. Analiza piśmiennictwa w zakresie wyjaśnienia specyfiki funkcjonowania aliansów strategicznych (w tym ich niepowodzeń i niestabilności), wskazuje, że pomimo rozwoju i zastosowania różnych – pierwotnie nieopracowanych specjalnie dla funkcjonowania aliansów – perspektyw teoretycznych, każda z nich jest albo zbyt niekompletna albo w niewystarczającym zakresie wyjaśnia motywy zawierania aliansów;
2. Poglądy analizowanych czołowych badaczy sugerują podejście kompleksowe i analizowanie podstaw teoretycznych powstawania i funkcjonowania aliansów w oparciu o spojrzenie uwzględniające szerokie spektrum różnych perspektyw teoretycznych;
3. Teoretyczne wyjaśnienia dotyczące strategii współpracy poprzez alians można przypisać do dwóch obozów:
  - ekonomii jako podstawowej dyscypliny, która przyczyniła się do rozwoju sześciu perspektyw nawiązywania i prowadzenia współpracy między przedsiębiorstwami: teorii sił rynkowych, teorii kosztów transakcyjnych, podejścia opartego na zasobach, teorii agencji, teorii gier i teorii opcji rzeczywistych,
  - teorii organizacji (i jej intelektualnej „rodzicielki” socjologii), która ukształtowała co najmniej cztery kolejne: teorię zależności zasobów, relacyjną teorię umów, organizacyjną teorię uczenia się i teorię sieci społecznej.

W warstwie **empirycznej** monografii podjęte badanie umożliwiły:

- określenie znaczenia czynników determinujących pozyskanie i dyfuzję wiedzy przez przedsiębiorstwa w ramach aliansu strategicznego;



- zbadanie zależności między tymi czynnikami a rodzajem opracowanych i wdrożonych innowacji przez przedsiębiorstwa w aliansie;
- stwierdzenie prawdopodobieństwa opracowania poszczególnych rodzajów innowacji przez przedsiębiorstwa w aliansie strategicznym w zależności od czasu trwania aliansu oraz wielkości współpracujących przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania pozwoliły określić procentowy udział badanych czynników w pozyskiwaniu i dzieleniu się wiedzą w ramach aliansów strategicznych tworzonych przez poddane indagacji polskie przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki pokazują, że najczęściej wskazywano na strategiczne dopasowanie (uzyskano 144 wysokich lub bardzo wysokich ocen wpływu), komplementarność zasobów (138 wskazań) i zaufanie między sojusznikami (132 ocen) jako czynniki, które zdaniem kadry menedżerskiej miały największy wpływ na zdobywanie i dzielenie się wiedzą. W związku z tym można stwierdzić, że firmy partnerskie mają świadomość, że zarówno wspólna misja, jak i wizja i strategia wzajemnego porozumienia oraz komplementarność w zakresie wniesionych zasobów do aliansu stanowią istotne czynniki procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, co ciekawe, okazało się, że badane przedsiębiorstwa doceniły znaczenie zaufania w zakresie intencji dotyczących perspektyw rozwoju wzajemnego porozumienia. Należy jednak podkreślić, że pomimo subiektywnej oceny odnośnie znaczenia tego czynnika, istnieje odrębna kwestia niepewności i ryzyka, że jeden z partnerów może jednak podjąć działania oportunistyczne. Wśród czynników, które mają najmniejszy wpływ lub nie wpływają na pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą w ramach aliansu, badane przedsiębiorstwa wybrały konieczność uproszczenia zadań sojuszu (108 wskazań jako słabych lub bez znaczącego wpływu) i utworzenia mniejszych zespołów pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań w aliansie (111 wskazań). Może to być konsekwencją różnorodności w zakresie wykonywanych zadań i często zaangażowania różnych pracowników w zależności od zakresu wspólnego przedsięwzięcia.

Jednym z celów przeprowadzonych badań było określenie zależności między oceną wpływu poszczególnych czynników na pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą a wielkością przedsiębiorstwa i czasem trwania aliansu. Uzyskane dane podzielono na dwie grupy: stwierdzono zależność między wielkością przedsiębiorstwa i czasem trwania sojuszu a bardzo wysoką i wysoką oceną wpływu czynników, na zdobywanie wiedzy oraz korelację między wielkością przedsiębiorstwa i czasem trwania sojuszu a niską i bardzo niską oceną wpływu badanych czynników. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że małe przedsiębiorstwa wysoko oceniły konieczność posiadania przez sojuszników zasobów komplementarnych, co ułatwiłoby realizację zadań poszczególnych przedsiębiorstw. W tej grupie wskazano również na

uproszczenie zadań i utworzenie mniejszych zespołów pracowniczych. Może to wynikać z oczekiwań małych przedsiębiorstw dotyczących elastyczności działania i czasu realizacji zadań. Oceny były dystrybuowane odmiennie dla średnich przedsiębiorstw, które oceniały strategiczne dopasowanie partnerów (w zakresie wzajemnej strategii działania, misji i celów) jako czynnika, który w największym stopniu determinuje zdobywanie wiedzy w aliansie. Jednocześnie wskazano na znaczenie komplementarności zasobów, co jest ściśle związane z dopasowaniem strategicznym. Porozumienie między partnerami w tych dwóch obszarach powinno być – zgodnie z oceną średnich przedsiębiorstw – wspierane przez zwiększony poziom zaufania i otwarcie na dzielenie się wiedzą, co sprzyjałoby budowaniu długotrwałych relacji przy realizacji wspólnych celów. W rzeczywistości budowanie relacji wzajemnego zaufania wpływa na proces zarządzania wiedzą, a pośrednio może także wpływać na sukces aliansu w perspektywie długoterminowej<sup>24</sup>. Natomiast duże przedsiębiorstwa łączyły zaufanie z – często ocenianą jako niezbędną – nieformalną komunikacją między partnerami, co sprzyjałoby wymianie informacji i dzieleniu się wiedzą poprzez ustanowienie bliższych relacji między przedsiębiorstwami. Wskazywały także na wysokie znaczenie dopasowania strategicznego.

W przypadku zależności między czasem trwania aliansu a wysoką i bardzo wysoką oceną wpływu poszczególnych czynników na zdobycie i dzielenie się wiedzą, okazało się, że w aliansach trwających najkrócej (do 1 roku), badane przedsiębiorstwa wskazały na uproszczenie zadań aliansu, komplementarność wnoszonych zasobów oraz tworzenie mniejszych grup pracowników. W aliansach trwających dłużej (od 1 roku do 3 lat) wskazano na dopasowanie strategiczne, zaufanie między przedsiębiorstwami oraz komplementarność wnoszonych zasobów jako czynniki mające duże i bardzo duże znaczenie dla zdobycia i dzielenia się wiedzą w ramach zawartego aliansu. Podobnie w aliansach trwających najdłużej (powyżej 3 lat), z wyjątkiem komplementarności zasobów (znaczenie tego czynnika nie zostało w tej grupie docenione), zaś wysoką ocenę (obok zaufania i dopasowania strategicznego) uzyskała nieformalna komunikacja między współpracującymi przedsiębiorstwami.

Bardzo ciekawych wniosków dostarcza analiza procentowego udziału wysokiej lub bardzo wysokiej oceny czynników wpływających na pozyskanie wiedzy w aliansie dla przedsiębiorstw, które wprowadziły dany rodzaj innowacji. Okazuje się, że wysokie i bardzo wysokie oceny dopasowania strategicznego przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje procesowe stanowiły 92% wszystkich wysokich ocen tego czynnika w badanej grupie. Innymi

---

<sup>24</sup> Z. Khan, O. Shenkar, Y.K. Lew (2015), *Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy*, "Journal of International Business Studies", Vol. 46, ss. 656–675.

słowy, 92% firm, które wysoko oceniły dopasowanie strategiczne jako czynnik najbardziej wpływający na zdobycie wiedzy w aliansie, wdrożyło innowacje procesowe. Jednocześnie najwięcej przedsiębiorstw, które wysoko oceniły badane czynniki wpływające na pozyskanie wiedzy wprowadziło innowacje produktowe lub/i procesowe. Podobne wnioski można wyciągnąć analizując udział wysokiej i bardzo wysokiej oceny czynników wpływających na pozyskanie wiedzy w aliansie dla przedsiębiorstw w łącznej liczbie przedsiębiorstw, które wprowadziły dany rodzaj innowacji. W tym zakresie dopasowanie strategiczne (jako czynnik sprzyjający zdobyciu wiedzy w aliansie) oceniło 79% przedsiębiorstw, które wprowadziło innowacje produktowe, 88% tych, które wprowadziło innowacje procesowe i aż 92% przedsiębiorstw, które wdrożyło innowacje organizacyjne. Drugim również znaczącym czynnikiem zostało ocenione zaufanie między przedsiębiorstwami partnerskimi (79% przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe wysoko oceniło ten czynnik, 80% tych, które wdrożyły innowacje procesowe i 92% które opracowały innowacje organizacyjne). Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły poszczególne rodzaje innowacji doceniło uproszczenie zadań aliansu. Analiza danych pozwala wyciągnąć wniosek, że istnieje korelacja między oceną znaczenia badanych czynników zdobywania wiedzy w aliansie a wielkością przedsiębiorstwa i czasem trwania sojuszu. Uzyskane wyniki wskazują, że zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie a wysoką lub bardzo wysoką oceną czynników wpływających na pozyskanie i dzielenie się wiedzą jest silniejsza niż w przypadku trwania sojuszu. Może to wynikać z postrzegania aliansu jako źródła szybkiego pozyskania niezbędnej i brakującej wiedzy. Podobnie jest w przypadku oceny korelacji między tymi czynnikami (wielkość przedsiębiorstwa i czas trwania sojuszu) oraz niską oceną wpływu badanych czynników na pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą. Uzyskane wyniki wskazują na silniejszą zależność pomiędzy czasem trwania aliansu a niską oceną niż w przypadku wielkości przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że na tego typu korelacje mają wpływ inne czynniki (niepewność, otoczenie konkurencyjne, cykl koniunkturalny i inne). Znalezione korelacje wskazują jednak na połączenie tych cech przedsiębiorstw i sojuszy z silną lub słabą oceną czynników wpływających na zdobywanie i dzielenie się wiedzą.

Innym efektem przeprowadzonych badań było uzyskanie danych związanych z wykazaniem zależności między charakterystyką przedsiębiorstw i zawartych aliansów a rodzajem wdrożonych w efekcie realizacji porozumienia innowacji. Wyniki pozwalają stwierdzić, że istnieje silniejsza zależność między wprowadzeniem innowacji a czasem trwania aliansu niż wielkością przedsiębiorstwa. Wdrożenie innowacji jako efekt aliansu wymaga zatem czasu, zaś wielkość współpracujących przedsiębiorstw ma w tym zakresie mniejsze

znaczenie niż staż porozumienia. Należy jednak podkreślić, że sukces związany z opracowaniem i wdrożeniem innowacji (procesowych czy produktowych) uwarunkowany jest wieloma innymi zmiennymi niż tylko czasem trwania porozumienia czy wielkością sojuszników. Z całą pewnością wpływ na to będą miały zarówno czynniki wewnętrzne (np. system motywacyjny, rola przywództwa, struktura organizacyjna, dostępne zaplecze B+R i inne), jak również czynniki zewnętrzne (np. kondycja gospodarki krajowej/światowej, intensywność konkurencji, postęp technologii i inne).

W celu określenia prawdopodobieństwa opracowania innowacji w ramach zawartych aliansów oszacowano logistyczne modele regresji dla zmiennych zależnych, które odnoszą się do wprowadzania innowacji. Parametry strukturalne modeli zostały oszacowane przy użyciu metody Quasi-Newtona (z poziomem istotności  $\alpha = 0,10$ )<sup>25</sup>. W monografii przedstawiono 3 modele regresji logistycznej dla każdej zmiennej zależnej: innowacji produktowej (1a, 1b, 1c), procesowej (2a, 2b, 2c) i organizacyjnej (3a, 3b, 3c). Modele 1a, 2a, 3a są szacowane na podstawie wszystkich niezależnych zmiennych uwzględnianych w analizie. Modele 1b, 2b, 3b przedstawiają wyniki oszacowań tylko dla zmiennych istotnych. Wreszcie, modele 1c, 2c, 3c przedstawiają wpływ tylko dwóch zmiennych (wielkość firmy i czas trwania aliansu) na prawdopodobieństwo wprowadzenia danego rodzaju innowacji. Uzyskane wyniki w zakresie wprowadzenia **innowacji produktowych** można streścić do następujących:

- pozytywnie na wprowadzenie innowacji produktowej oddziałują: zwiększenie przychodów, przynależność do sektora, zwiększenie wielkości firmy, czas trwania aliansu oraz bardziej komplementarny charakter zasobów;
- spośród analizowanych czynników największy wpływ na wzrost prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji produktowej mają wielkość przedsiębiorstwa, czas trwania aliansu oraz komplementarność zasobów,
- zmienne: ROA, wartość księgowa, wiek przedsiębiorstwa, wzrost zaufania partnerów oraz wysokie dopasowanie strategiczne partnerów działają negatywnie na prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej.

Należy szczególnie zwrócić uwagę, że w analizowanej grupie czynników, zwiększenie stopnia dopasowania strategicznego partnerów, wzrost rentowności oraz zwiększenie stopnia zaufania partnerów w największym stopniu zmniejszają prawdopodobieństwo wprowadzenia

---

<sup>25</sup> W przypadku regresji logistycznej wykorzystano miary pseudo  $R^2$  autorstwa D.R. Cox i E.J. Snell lub N.J. Nagelkerke. Współczynnik determinacji  $R^2$  jest statystyczną miarą tego, jak dobrze prognozy regresji przybliżają rzeczywiste punkty danych. Por.: DR. Cox, E.J. Snell (1989), *The analysis of binary data*, 2nd ed., Chapman and Hall, London; N.J.D. Nagelkerke (1991), *A note on a general definition of the coefficient of determination*, „Biometrika”, Vol. 78, ss. 691–692.

innowacji produktowej. Różnorodna strategia partnerów w ramach sojuszu może zatem być bodźcem do stworzenia innowacji produktowych. Podobnie, przedsiębiorstwa o rosnącej rentowności mogą być mniej skłonne do wprowadzania innowacji produktowej. Z drugiej strony, niska rentowność sprawia, że przedsiębiorstwa poszukując rozwiązań zmierzających do jej poprawy mogą z większą intensywnością pracować nad modyfikacją bądź wprowadzeniem nowych produktów na rynek. Wielkość firmy oraz czas trwania aliansu mają pozytywny wpływ na wdrażanie innowacji w zakresie produktów. Odnosząc się do otrzymanych parametrów regresji logistycznej dotyczącej wpływu wielkości przedsiębiorstwa oraz czasu trwania aliansu (opisanych w monografii w modelu 1b) można stwierdzić, że zwiększenie wielkości firmy z małej do średniej oraz ze średniej do dużej zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej o 3,35 razy. Jednocześnie wydłużenie czasu trwania aliansu ma podobny skutek, zwiększając prawdopodobieństwo realizacji tego rodzaju innowacji o 3,42 razy.

W przypadku **innowacji procesowych** analiza danych umożliwiła na konstatację następujących wniosków:

- pozytywnie na wprowadzenie innowacji procesowych oddziałują zmienne: zatrudnienie oraz czas trwania sojuszu; zatrudnienie dodatkowego pracownika zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji procesowej o 2,25%, z kolei wydłużenie współpracy w ramach aliansu zwiększa to prawdopodobieństwo ponad 8,5-krotnie;
- zmiennymi negatywnie oddziałującymi na prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji procesowej okazały się zmienne: wartość księgową, mniejsze zespoły pracownicze, komunikacja nieformalna i komplementarny charakter zasobów.

Należy szczególnie zwrócić uwagę na zmienne związane z dyfuzją wiedzy w ramach aliansu, tzn. im większa skala wyodrębnienia mniejszych zespołów pracowniczych, im większy stopień występowania nieformalnej komunikacji i im większa komplementarność zasobów, tym mniejsze prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji procesowej. Biorąc natomiast pod uwagę tylko wpływ wielkości przedsiębiorstwa i czasu trwania aliansu (model 2c), w porównaniu do innowacji produktowych, w przypadku innowacji procesowych efekty są jeszcze większe. Analiza regresji (opisana modelami w monografii) wskazuje, że zwiększenie wielkości firmy zwiększa prawdopodobieństwa wdrożenia innowacji o 15,04 razy. Odpowiednio, dłuższy czas trwania aliansu zwiększa prawdopodobieństwo wdrożenia innowacji procesowych o 9,11 razy.

Natomiast odnośnie **innowacji organizacyjnych**, wypracowane narzędzia analityczne umożliwiły sformułowanie następujących wniosków:

- zmiennymi oddziałującymi pozytywnie na wprowadzenie innowacji organizacyjnej okazały się: rentowność, wartość księgową, zatrudnienie, zaufanie partnerów aliansu, dopasowanie strategiczne i mniejsze zespoły pracownicze;
- zmiennymi negatywnie oddziałującymi okazały się: przychody ogółem, zysk operacyjny, sektor, wielkość przedsiębiorstwa, nieformalna komunikacja oraz komplementarność zasobów;
- biorąc pod uwagę oceny parametrów modelu, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa znacząco spada prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji organizacyjnej; podobnie, wzrost komplementarności zasobów znacząco zmniejsza to prawdopodobieństwo.

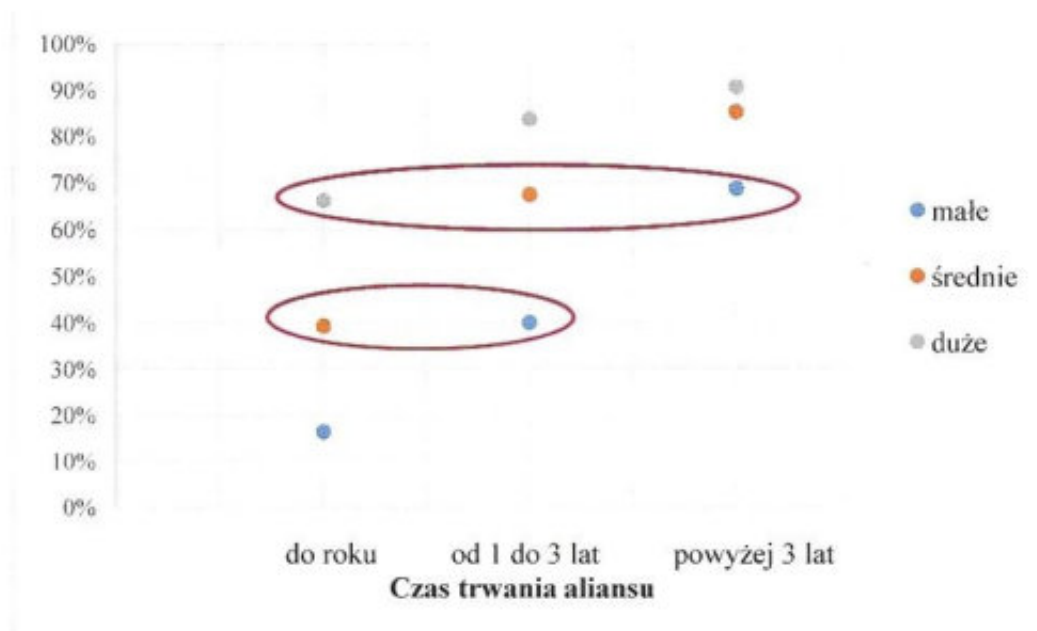
Śród analizowanych zmiennych należy szczególnie zwrócić uwagę na rentowność przedsiębiorstwa, której wzrost znacząco zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji organizacyjnej, podobnie większy stopień dopasowania strategicznego partnerów istotnie zwiększa to prawdopodobieństwo. Konkludując można stwierdzić, że innowacje organizacyjne są łatwiej generowane w mniejszych, rentownych przedsiębiorstwach, których współpraca z partnerami opiera się na dopasowaniu strategicznym i niskim stopniu komplementarności zasobów.

Podsumowując, najmniejsze prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej występuje w przypadku małych przedsiębiorstw o krótkim okresie współpracy w ramach aliansu (do 1 roku). Prawdopodobieństwo wynoszące ok. 40% występuje z kolei dla przedsiębiorstw średnich o krótkim okresie współpracy oraz małych o średnim okresie współpracy (od 1 roku do 3 lat). Z kolei wprowadzenia innowacji produktowej o prawdopodobieństwie wynoszącym ok 70% możemy spodziewać się w trzech przypadkach:

- przedsiębiorstwo duże o krótkim okresie współpracy w ramach aliansu,
- przedsiębiorstwo średnie o średnim okresie współpracy w ramach aliansu wynoszącym od roku do 3 lat,
- przedsiębiorstwo małe o długim okresie współpracy wynoszącym powyżej 3 lat.

Wynika z tego, że przedsiębiorstwa małe mogą konkurować z przedsiębiorstwami dużymi w zakresie innowacji produktowych, ale tylko w przypadku zdecydowanie dłuższego okresu działalności w ramach aliansu. Na wykresie 1 przedstawiono prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej w oparciu o równanie regresji logistycznej dla dwóch zmiennych niezależnych: wielkości przedsiębiorstwa oraz czasu trwania aliansu.

**Wykres 1.** Prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej w zależności od wielkości firmy oraz czasu trwania aliansu

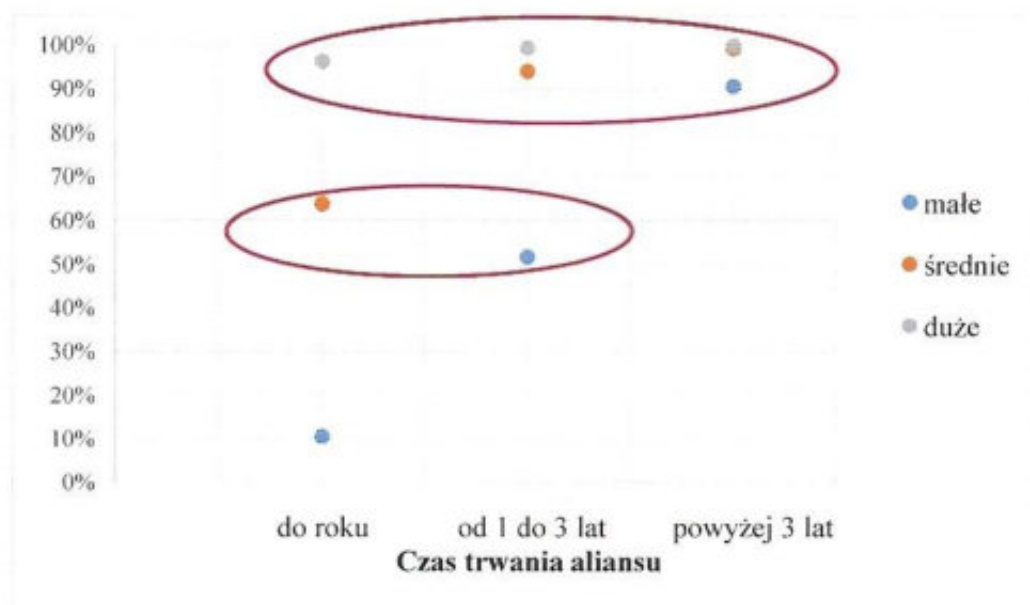


Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 2 przedstawiono podobną zależność, ale dla innowacji procesowych. Widoczne są dwie wyraźne zależności:

1. Przedsiębiorstwa duże mogą wprowadzić innowacje procesowe z blisko 100% prawdopodobieństwem bez względu na okres trwania aliansu. Takie same efekty mogą uzyskać przedsiębiorstwa średnie, ale tylko w sytuacji ponad rocznej współpracy w ramach aliansu. Przedsiębiorstwa małe mogą osiągnąć zbliżone efekty, ale tylko przy współpracy w ramach aliansu trwającej co najmniej 3 lata.
2. Przedsiębiorstwa średnie o krótkim okresie współpracy w ramach aliansu (poniżej roku) oraz przedsiębiorstwa małe o średnim okresie współpracy w ramach aliansu (od roku do 3 lat) wprowadzają innowacje procesowe z ok. 60% prawdopodobieństwem.

**Wykres 2.** Prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji procesowej w zależności od wielkości firmy oraz czasu trwania aliansu

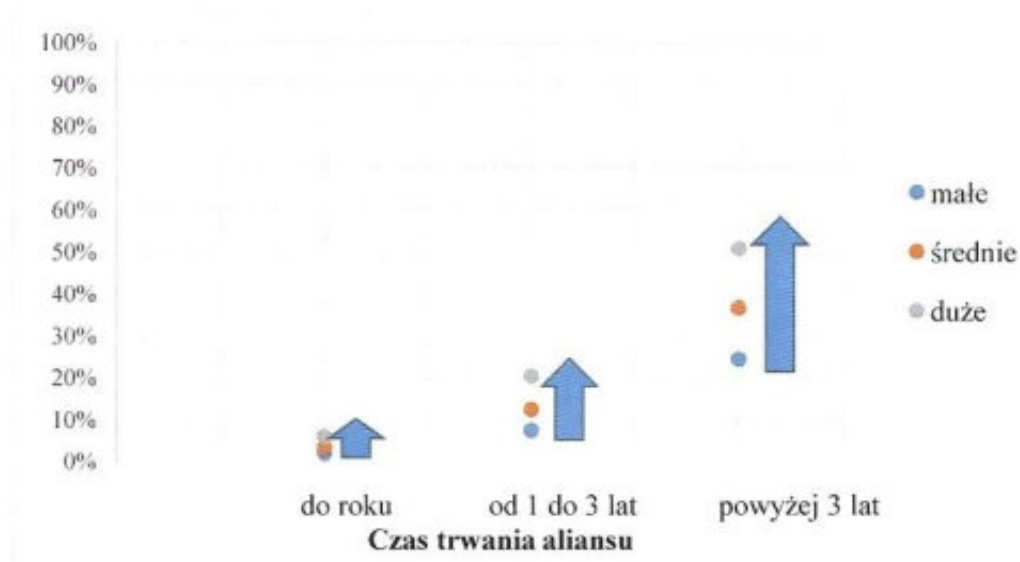


Źródło: opracowanie własne.

Do ciekawych wniosków prowadzi rozkład prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji organizacyjnych zaprezentowany na wykresie 3. W przypadku krótkotrwałej współpracy w ramach aliansu, prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji organizacyjnej jest podobne dla małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W miarę wydłużania czasu trwania aliansu, prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji organizacyjnej rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.



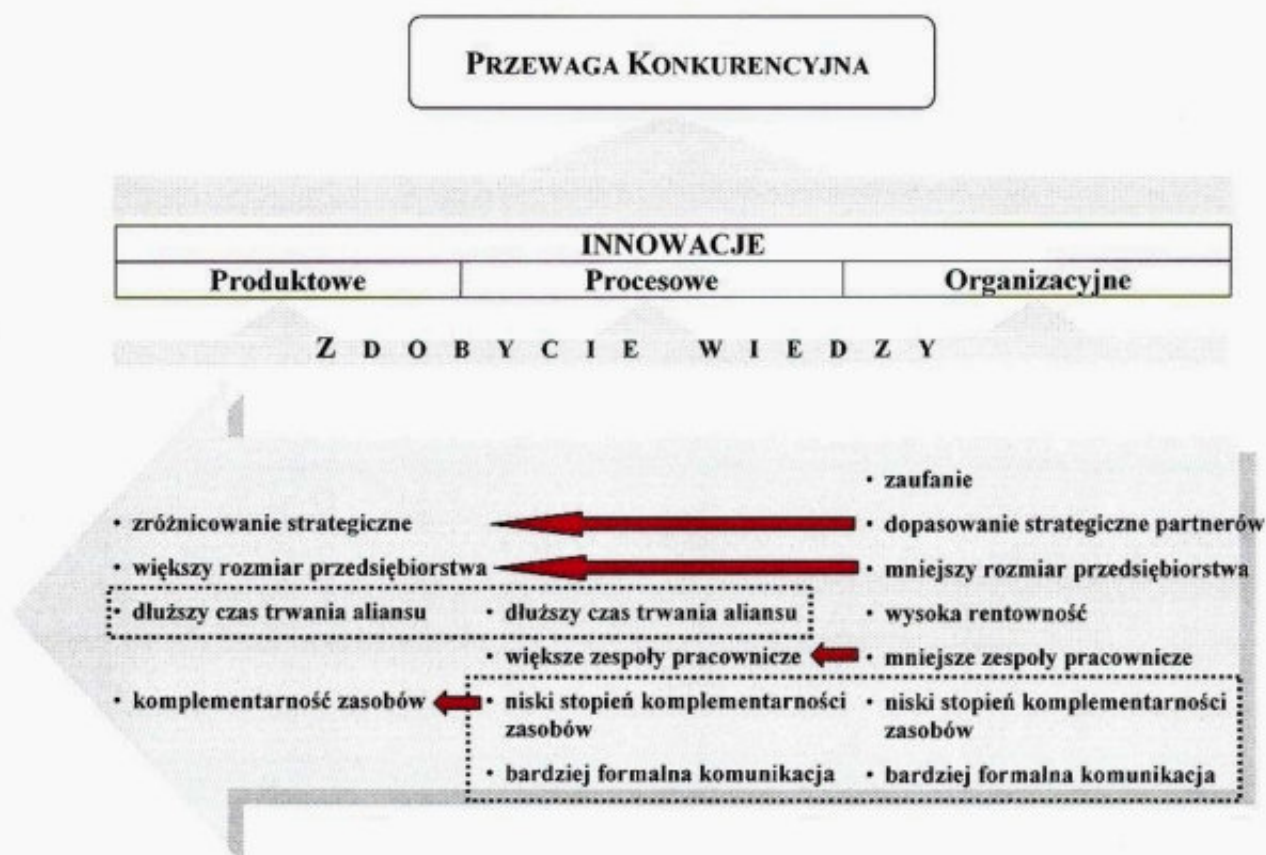
**Wykres 3.** Prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji organizacyjnej w zależności od wielkości firmy oraz czasu trwania aliansu



Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o uzyskane i scharakteryzowane wcześniej wyniki badań oraz rezultaty przeprowadzonej analizy zależności wybranych zmiennych można sformułować ogólny model, wskazujący na te charakterystyki aliansu i przedsiębiorstw partnerskich, które istotnie determinują zdobycie wiedzy oraz prawdopodobieństwo wdrożenia określonych innowacji (rysunek 1). Przedsiębiorstwa mniejsze, ale o relatywnie wysokiej rentowności w drodze wczesnej współpracy w ramach aliansu z partnerem o zbieżnej strategii mogą najłatwiej wypracować innowację organizacyjną. Przedsiębiorstwa te charakteryzować powinny mniejsze zespoły pracownicze. Ze względu na wczesny etap rozwoju przedsiębiorstwa te cechuje niski stopień komplementarności zasobów. Współpraca w ramach aliansu zmierzająca do wypracowania innowacji organizacyjnej powinna opierać się na zaufaniu i sformalizowanej komunikacji. Dodatkowo w początkowym etapie współpracy (gdy alians trwa krócej niż rok) małe firmy wykazują się dopasowaniem strategicznym do partnera aliansu.

**Rysunek 1.** Determinanty pozyskania wiedzy i prawdopodobieństwa innowacji w aliansie strategicznym – ujęcie modelowe

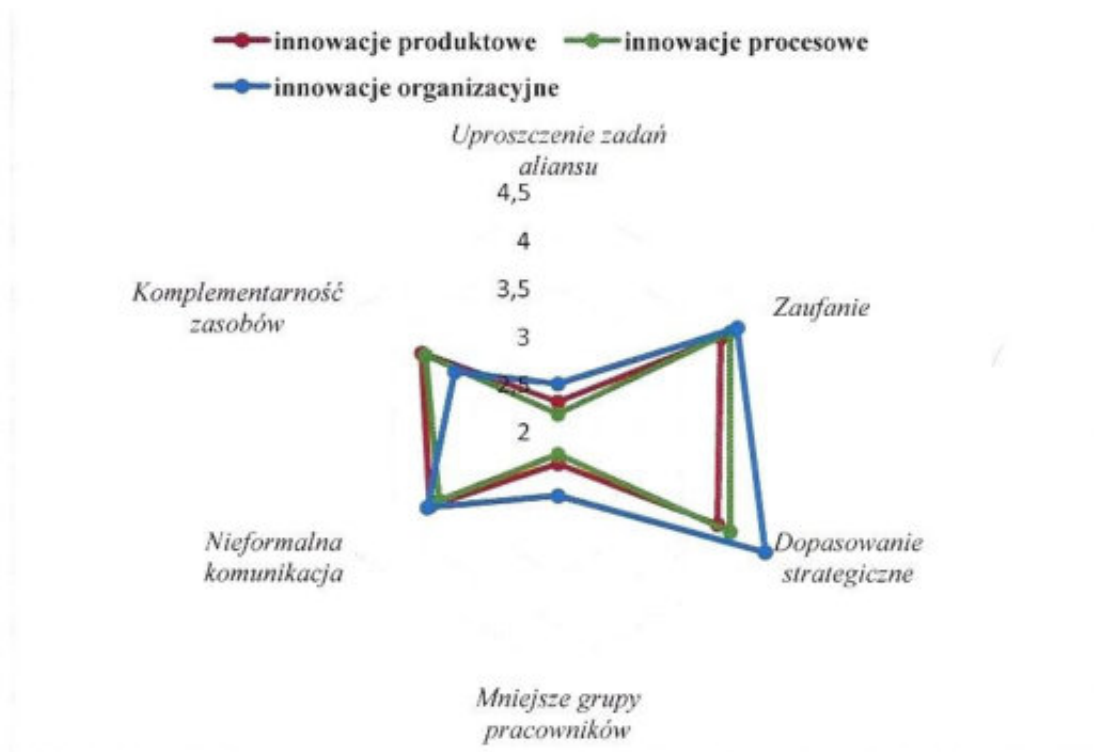


Źródło: opracowanie własne.

Wspólna wizja i dążenie do realizacji strategicznych celów sprzyja opracowaniu innowacji organizacyjnych. Dopiero wraz z biegiem czasu, dzięki tym innowacjom, możliwy staje się dalszy rozwój przedsiębiorstw, co przy jednoczesnym przedłużeniu czasu trwania aliansu służy zwiększeniu przychodów firm, wzmocnieniu zaufania i lepszemu dopasowaniu zasobów. To z kolei (przy wzroście firm oraz zwiększeniu czasu trwania aliansu) sprzyja opracowaniu i wdrożeniu innowacji procesowych i produktowych. Wynika stąd, że małe firmy w początkowym etapie zawartych aliansów raczej zainteresowane są opracowaniem innowacji organizacyjnych, a dopiero wraz z upływem czasu (gdy alians spełni oczekiwania, nastąpi rozwój przedsiębiorstwa, możliwe będzie zróżnicowanie strategiczne stron aliansu) będą w stanie opracować innowacje procesowe czy produktowe. Okazuje się bowiem, że dla opracowania tego typu innowacji dopasowanie strategiczne partnerów ma mniejsze znaczenie niż w początkowych etapach prowadzenia współpracy, gdy alians funkcjonuje krótko.

Wraz z rozwojem i wzrostem przedsiębiorstw oraz dłuższym czasem trwania aliansu wdrożenie innowacji produktowych i procesowych wymaga większego stopnia komplementarności zasobów oraz mniejszego dopasowania strategicznego (pożądana jest zatem większa autonomia w zakresie strategii i celów przedsiębiorstw partnerskich). Wydłużenie współpracy w ramach aliansu otwiera możliwości podniesienia poziomu innowacyjności, w pierwszym rzędzie w oparciu o innowacje procesowe. Przedsiębiorstwo nadal może cechować się niską komplementarnością zasobów, natomiast wskazane jest tutaj budowanie większych zespołów pracowniczych. Komunikacja między partnerami ma w dalszym ciągu charakter sformalizowany. Wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa i wydłużaniem współpracy możliwe jest wprowadzanie innowacji produktowych. Sojuszników cechuje już relatywnie wyższa komplementarność zasobów. Zwiększenie rozmiarów przedsiębiorstwa może skutkować coraz większym zróżnicowaniem strategicznym, co może działać inspirująco na partnerów jeżeli chodzi o udoskonalanie obecnych bądź tworzenie nowych produktów.

Wykres 4. Średnie oceny charakterystyk związanych z dyfuzją wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wykres radarowy przedstawiający średnie oceny charakterystyk związanych z dyfuzją wiedzy (wykres 4) i odnosząc się do zaprezentowanego modelu (rysunek 1) można potwierdzić znaczenie dopasowania strategicznego, jako czynnika tworzenia innowacji organizacyjnych. Sprzyjają temu również relatywnie mniejsze zespoły pracownicze (wobec pozostałych rodzajów innowacji) czy też niska komplementarność zasobów. Wskazane jest natomiast sformalizowanie komunikacji, lecz nadal przy wysokim zaufaniu. W przypadku innowacji procesowych zauważalne jest odchodzenie od małych zespołów pracowniczych w kierunku większych, bardziej kompleksowych. Nie jest tutaj natomiast wymagana aż tak duża komplementarność zasobów (co pokazał parametr regresji logistycznej tego czynnika w modelu 2b, opisanego w monografii). Zauważalne jest natomiast coraz większe różnicowanie strategiczne partnerów. W przypadku innowacji produktowych mamy do czynienia z jeszcze większym zróżnicowaniem strategicznym i rosnącą komplementarnością zasobów. Celem usprawnienia podejmowanych przedsięwzięć sugerowana jest bardziej nieformalna komunikacja.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że dłuższy czas trwania aliansu pomaga w budowaniu nieformalnych kontaktów i zwiększeniu zaufania, co sprzyja wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań i może wynikać z większego doświadczenia w zarządzaniu tego typu porozumieniem. W istocie, wraz z biegiem czasu trwania porozumienia wzrasta świadomość menedżerów co do zgodności strategicznej i inherencji zasobowej współpracujących przedsiębiorstw przy jednoczesnym wzroście znaczenia zaufania między nimi, co z kolei może wynikać z postrzegania aliansu jako źródła pozyskania kluczowej i brakującej wiedzy. Jednocześnie wdrożenie innowacji (w tym głównie produktowych i procesowych) silniej zależy od czasu trwania aliansu niż od wielkości przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że wdrożenie innowacji wymaga czasu, dłuższy czas trwania aliansu ma większe znaczenie niż wielkość współpracujących przedsiębiorstw. Zgodnie z modelami regresji logistycznej można stwierdzić, że strategiczne dopasowanie jest ważnym czynnikiem, który zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji organizacyjnych, natomiast wdrożeniu innowacji produktowych sprzyja raczej mniejszy stopień dopasowania strategicznego partnerów. Wraz z rozwojem aliansu zaangażowane przedsiębiorstwa mogą różnicować swoje strategie, a tym samym stwarzać potencjał do tworzenia bardziej innowacyjnych produktów czy poszerzania dotychczasowej oferty. Wspólna wizja aliansu, a więc lepsze dopasowanie strategiczne partnerów może być podstawą budowania długotrwałych relacji. Z kolei dłuższy czas trwania aliansu i większy rozmiar przedsiębiorstwa determinują opracowanie i wdrożenie nowych koncepcji produktowych, a także praktyk wspomagających wzajemne uczenie się

i dzielenie się wiedzą. To natomiast sprzyja integracji partnerów oraz zwiększa prawdopodobieństwo wdrożenia innowacji produktowych i procesowych. Koncepcja nowych produktów i usprawnień organizacyjnych powinna stanowić zasadniczą część wspólnego procesu planowania strategii. W przypadku innowacji produktowych ważną cechą jest nieformalna komunikacja między współpracującymi przedsiębiorstwami, która sprzyja zwiększeniu zaangażowania i w efekcie prawdopodobieństwa tworzenia innowacji produktowych. Badane przedsiębiorstwa doceniły również znaczenie zaufania między sojusznikami dla pozyskiwania i dzielenia się wiedzą. Dodatkowo mniejsze zespoły pracowników pozytywnie wpływają na wprowadzanie innowacji organizacyjnych (model 3b). Struktury te mogą być podstawą złożonej reorganizacji przedsiębiorstwa, która byłaby bardziej elastyczna w odniesieniu do zmian. Można również zauważyć, że istnieje korelacja między oceną wpływu badanych czynników na zdobywanie wiedzy w sojuszu a wielkością przedsiębiorstw partnerskich oraz czasem trwania aliansu. Dłuższy czas trwania aliansu sprzyja jednocześnie budowaniu nieformalnych kontaktów (pożądanych przy innowacjach produktowych) i większej komplementarności zasobów, które są pożądane przy opracowywaniu i wprowadzeniu innowacji produktowych (model 1b). Ponadto wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa zasadne jest budowanie większych zespołów pracowniczych, które z kolei sprzyjają wdrażaniu innowacji procesowych (model 2b). Sprzyja to zdobywaniu wiedzy i planowaniu zakresu dalszej współpracy, co wynika z większego doświadczenia w zarządzaniu tego rodzaju umową. Podobnie twierdzą Y.Zhao, W.Y.Feng i X.J.Zheng podkreślając, że przepływ wiedzy ma pozytywny wpływ na wyniki innowacyjności sojuszu<sup>26</sup>. Dodatkowo zaobserwowano, że istnieje silniejsza korelacja między wielkością przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie a wysoką oceną czynników determinujących pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą. Zależność między czasem trwania aliansu a wysoką oceną wpływu tych czynników jest słabsza. Może to być wynikiem postrzegania sojuszu jako źródła szybkiego pozyskiwania niezbędnej i brakującej wiedzy.

Studia nad modelem pozyskania wiedzy oraz prawdopodobieństwa wdrożenia poszczególnych rodzajów innowacji pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków:

1. Małe przedsiębiorstwa oczekują głównie zdefiniowanych zadań aliansu, które powinny być realizowane w małych zespołach. Może to wynikać głównie z ograniczonych zasobów ludzkich i oczekiwań dotyczących szybkiego osiągnięcia założonych celów. Doceniają również komplementarność wniesionych zasobów, których rozwój poprzez efekt synergii

---

<sup>26</sup> Y. Zhao, W.Y. Feng, X.J. Zheng (2016), *Influence of coupling of factions and knowledge flows on innovation capability of alliance networks*, "Research Management", Vol. 37(3), s. 51-58.

jest jedną z motywacji wejścia w strategiczny sojusz. Łączenie umiejętności, wiedzy, technologii i innych zasobów przedsiębiorstw partnerskich stwarza okazję do wzmocnienia konkretnych powiązań w łańcuchu wartości i ułatwia wzmocnienie lub uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Średnie i duże przedsiębiorstwa łączą zdobywanie i dzielenie się wiedzą z zaufaniem i nieformalną komunikacją między partnerami. W ten sposób mogą zmniejszyć potencjalne oportunistyczne intencje w aliansie. Asymetria w dostępie do wiedzy partnera zakłada asymetrię w procesie uczenia się. To z kolei powoduje zmianę struktury relacji w ramach sojuszu, a w skrajnych sytuacjach prowadzi do jednostronnej zależności, a nie dwustronnej relacji między partnerami. Kolejnym czynnikiem (poza zaufaniem i nieformalną komunikacją), który według średnich i dużych przedsiębiorstw determinuje zdobywanie wiedzy, jest strategiczne dopasowanie. Równoważność potencjałów partnerów daje więcej możliwości rozwoju niż w przypadku prowadzenia pojedynczych operacji poprzez połączenie zasobów i optymalne wykorzystanie efektu synergii, który istnieje w nowo utworzonym łańcuchu wartości aliansu;

2. Wraz ze wzrostem czasu trwania aliansu wzrasta znaczenie następujących czynników: strategicznego dopasowania, zaufania między sojusznikami i nieformalnej komunikacji. Wyraźnie jednak widać, że badane przedsiębiorstwa oceniły te czynniki jako znaczące w perspektywie trwania aliansu do 3 lat (gdy współpraca trwa dłużej niż 3 lata, znaczenie tych czynników maleje). Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że im dłuższy czas trwania aliansu, tym wyższa świadomość przedsiębiorstw znaczenia tych czynników. Odnosi się to do imperatywności zgodności atrybutów przedsiębiorstw, które powinny zapewniać dwustronną i efektywną współpracę poprzez wzmacnianie procesu uczenia się, a w konsekwencji adaptację do zmieniających się warunków i ciągłe doskonalenie przedsiębiorstw partnerskich. Wiedza jako bezcielesny (w przeciwieństwie do dóbr materialnych) zasób nie traci wartości, ale jej znaczenie rośnie z czasem;
3. Scharakteryzowane determinanty zdobywania wiedzy sprzyjają wdrażaniu innowacji zwłaszcza dla średnich i dużych przedsiębiorstw. Ze względu na to, że małe przedsiębiorstwa raczej poszukują pozyskania brakujących zasobów, są mniej zainteresowane opracowywaniem i wdrażaniem innowacji w ramach aliansu. Po rozszerzeniu tych zasobów, średnie i duże przedsiębiorstwa szukają raczej dopasowania w celach strategicznych i wspólnej wizji sojuszu, co sprzyja opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań poprzez zwiększanie wzajemnego zaufania w czasie. Dotyczy to w szczególności czasu trwania sojuszu. Wydłużenie czasu trwania aliansu i jednocześnie pozyskanie wiedzy ma pozytywny wpływ na wdrażanie innowacji procesowych,

- organizacyjnych i produktowych. Dłuższa współpraca daje szansę na ulepszenie oferty produktowej poprzez innowacje procesowe ukierunkowane głównie na wzmocnienie lub zdobycie pozycji konkurencyjnej i dążenie do doskonałości biznesowej. Przejawia się to poprzez autonomiczne wzmocnienie procesu uczenia się i nabycie dyscypliny działania w zakresie dalszego ciągłego rozwoju umiejętności i wiedzy. Ponadto utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga udoskonalania procesów, wchodzenia na nowe rynki lub podnoszenia barier w obecnych obszarach działalności;
4. Ważne są także czynniki determinujące wdrożenie poszczególnych rodzajów innowacji w aliansie strategicznym. W przypadku innowacji organizacyjnych, ich celem jest m.in. utrzymanie efektywnego zarządzania sojusznikami poprzez przydzielanie zadań autonomicznym zespołom pracowniczym. Przejawiają się one w strategicznych zmianach w strukturze organizacyjnej aliansu i skutkują w innych obszarach funkcjonowania, prowadząc do dalszych zmian strukturalnych. Ich głębokość i zakres są określane głównie poprzez dopasowanie strategiczne i poziom zaufania. Przy tworzeniu innowacji organizacyjnych na wczesnym etapie aliansu wskazana jest bardziej formalna komunikacja między współpracującymi przedsiębiorstwami. Zwiększenie strukturalnej kompatybilności sojuszników stanowi warunek skutecznego działania i sukcesu aliansu w przyszłości. Z kolei wdrożenie innowacji procesowych uwarunkowane jest głównie przez tworzenie większych zespołów pracowniczych mimo nadal utrzymywanej niskiej komplementarności zasobów i formalnej komunikacji. Natomiast innowacje produktowe będą generowane częściej przez większe przedsiębiorstwa, zaś wydłużający się okres współpracy może prowadzić do większej komplementarności zasobów. Z pewnością, uzupełniający charakter wnoszonych do aliansu zasobów oraz zaufanie między przedsiębiorstwami będą sprzyjały opracowaniu nowych rozwiązań w zakresie produktów lub usług. Ponadto naturalną konsekwencją rozwoju przedsiębiorstw może być coraz większe różnicowanie strategiczne, co nie stanowi przeszkody w dalszym tworzeniu nowych lub udoskonalonych produktów;
  5. Im dłuższy czas trwania aliansu, tym łatwiejsze jest wdrażanie innowacji produktowych i procesowych. Ta zależność jest szczególnie widoczna w przypadku innowacji procesowych. Wiedza zdobyta w aliansie może bardziej stymulować rozwój innowacyjnych rozwiązań procesowych niż wdrażanie innowacji produktowych. Jednocześnie sojusz między średnimi i dużymi przedsiębiorstwami powoduje znacznie większe prawdopodobieństwo wdrożenia innowacji w zakresie produktów lub procesów niż w przypadku małych przedsiębiorstw. Co więcej, zasoby uzupełniające posiadane

przez większe przedsiębiorstwa wydają się być siłą napędową innowacji w ramach aliansu. Wśród tych zasobów wiedza ma kluczowe znaczenie jako podstawa do opracowania i wdrożenia nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań procesowych;

6. Dla wdrażania innowacji organizacyjnych najważniejsze są relacje powstałe między partnerami podczas umowy, oparte na zaufaniu oraz zgodność w zakresie wspólnych celów i wizji porozumienia. Wielkość przedsiębiorstwa nie jest tak istotna, jak czas trwania aliansu. Można jednak znaleźć wiele przykładów porozumień między przedsiębiorstwami o różnej wielkości, które kierując się tymi samymi wartościami, wdrażały wspólnie opracowane innowacje. Niezależnie od wielkości firmy, partnerzy muszą przestrzegać pewnych zasad, kultury organizacyjnej, standardów komunikacji itp.;
7. Zwiększenie poziomu strategicznego dopasowania partnerów może nie tylko ułatwić zdobywanie wiedzy, ale także zwiększyć prawdopodobieństwo wprowadzania innowacji, zwłaszcza organizacyjnych. Natomiast wprowadzeniu innowacji produktowych sprzyja raczej mniejszy stopień dopasowania strategicznego między partnerami aliansu. Jednocześnie dłuższy czas trwania aliansu determinuje działalność innowacyjną w zakresie nowych metod wytwarzania, co z kolei może powodować podwyższenie jakości wyrobów i usług oraz opracowanie nowych lub znacząco ulepszonych produktów i usług. Dodatkowo, budowanie mniejszych zespołów pracowniczych sprzyja tworzeniu innowacji organizacyjnych. Rzeczywiście okazuje się, że mniejsze zespoły zadaniowe w aliansie sprzyjają skutecznemu opracowaniu nowych metod organizacji, procedur i sposobów wykonywania pracy. Natomiast wysoki stopień komplementarności zasobów zwiększa – poza przedłużeniem umowy aliansu i wielkością przedsiębiorstwa – prawdopodobieństwo wdrożenia innowacji produktowych;
8. Analiza prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji produktowych i procesowych wskazuje, że przedsiębiorstwom dużym towarzyszy największe prawdopodobieństwo ich wdrożenia, jednak mniejsze mogą uzyskać podobne wyniki na skutek wydłużenia współpracy w ramach aliansu. W przypadku innowacji organizacyjnych, wraz z dłuższym trwaniem aliansu rośnie przewaga dużych przedsiębiorstw w zakresie prawdopodobieństwa wprowadzenia tego rodzaju innowacji. Najmniejsze prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowych występuje w przypadku małych przedsiębiorstw o krótkim okresie współpracy w ramach aliansu. Z kolei największe prawdopodobieństwo wdrożenia tego typu innowacji dotyczy przedsiębiorstw dużych i średnich, zaangażowanych w alians powyżej roku oraz małych o długim okresie współpracy (powyżej 3 lat). W przypadku innowacji procesowych przedsiębiorstwa duże



mogą je najskuteczniej wprowadzić bez względu na czas trwania aliansu, średnie w przypadku ponad rocznej współpracy, a małe – tylko w przypadku, gdy alians trwa co najmniej 3 lata. Natomiast jeśli chodzi o innowacje organizacyjne, prawdopodobieństwo ich wprowadzenia jest podobne bez względu na rozmiar przedsiębiorstw, jednak w miarę upływu czasu i trwania aliansu, prawdopodobieństwo to rośnie wraz ze wzrostem wielkości współpracujących przedsiębiorstw.

Niewątpliwie zaprezentowane wyniki badań nie wyczerpują problematyki zarządzania wiedzą i wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa w ramach aliansu strategicznego i mogą być uzupełnione o większe spektrum problematyki badawczej. Obszar penetracji naukowej w tym zakresie mógłby zostać poszerzony m.in. o wpływ kapitału krajowego/zagranicznego czy też zakresu przestrzennego prowadzonej działalności (krajowy/międzynarodowy) na dyfuzję wiedzy i wprowadzanie innowacji w ramach aliansów strategicznych. Niemniej jednak autor wyraża nadzieję, że znalezienie zależności pomiędzy przyjętymi zmiennymi dla pozyskiwania i dzielenia się wiedzą oraz wdrożenia innowacji, a także łączenie ich z wielkością przedsiębiorstwa i czasem trwania aliansu jest wartością dodaną do tego, co już osiągnięto w tym obszarze.

## 2.4. Wkład monografii w rozwój nauk o zarządzaniu

Omawiana monografia stanowi nowatorskie opracowanie dotyczące problematyki dyfuzji wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami zawiązującymi alians strategiczny. Zagadnienie to jest relatywnie rzadko w sposób kompleksowy opisywane w literaturze przedmiotu, tak krajowej, jak i zagranicznej. Obecnie ciągle jest jeszcze niewielka liczba opracowań z tego zakresu i z pewnością nie wyczerpują one istotnych do rozwiązania problemów, tak z punktu widzenia prowadzonych badań naukowych (teoretycznych i empirycznych) jak i praktyki gospodarczej.

Należy jednocześnie podkreślić, że bogata literatura dotycząca problematyki funkcjonowania aliansów strategicznych przyczyniła się do zgłębienia problematyki zawierania i zarządzania tego typu porozumieniami. Prace przeglądowe, w znacznej części opracowane w oparciu o metodykę systematycznego przeglądu literatury<sup>27</sup>, dotyczą

---

<sup>27</sup> Głównymi obszarami dociekań naukowych w tym zakresie są aspekty związane z zarządzaniem aliansem (planowanie, koordynacja, kontrola), kształtowaniem i utrzymywaniem relacji w aliansie (integracja strukturalna i społeczna koncentrująca się na interakcji i zaufaniu) oraz uczeniem się przedsiębiorstw w aliansie (doświadczenie sojusznicze, transfer wiedzy i proces uczenia się). Por.: E. Niesten, A. Jolink (2015), *The impact of alliance management capabilities...*, op.cit., s. 69–100; P. Kale, H. Singh (2009), *Managing strategic alliances: What do*

poszczególnych zagadnień związanych z przesłankami i celami zawierania aliansów, ich wynikami oraz uwarunkowaniami sukcesu. Jednakże przeprowadzone dotychczas badania empiryczne w niewystarczającym wciąż stopniu przyczyniają się do zrozumienia praktyk zarządzania wiedzą w aliansie i uzyskiwania wynikających z nich rezultatów w zakresie innowacji współpracujących przedsiębiorstw<sup>28</sup>. Chociaż wiedza ta jest dobrze ugruntowana, klasyfikacja ta dotyczy w szczególności czynników wpływających na zarządzanie wiedzą. Istnieje wyraźna potrzeba zgłębienia analizy o wykazanie zależności między pozyskaniem wiedzy w aliansie a wynikami współpracy na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw partnerskich, mierzonymi m.in. opracowaniem i wdrożeniem innowacyjnych rozwiązań. Dlatego też zaprezentowane rozważania oraz wyniki i wnioski badawcze sprzyjają wypełnieniu tak określonej luki badawczej, co pozwala w lepszym stopniu zrozumieć uwarunkowania i mechanizmy, sprzyjające opracowaniu i wdrożeniu różnych typów innowacji w ramach aliansu strategicznego. Istnieje zaskakujący brak konsensusu co do podstawowych procesów związanych z możliwościami transferu wiedzy w ramach aliansu i jego wynikami. Analiza pozycji w zakresie systematycznego przeglądu literatury dotyczącej zarządzania aliansem wskazuje na istnienie luki poznawczej w tym zakresie<sup>29</sup>. Sugeruje się bowiem potrzebę pogłębionych badań dotyczących czynników wspierających uczenie się w aliansie oraz ich wpływu na wyniki na poziomie przedsiębiorstw partnerskich. Tego typu badania znacznie rozszerzyłyby obecną bazę wiedzy.

Dotychczasowy dorobek literatury, w zakresie podjętej w opracowaniu problematyki, odnosi się głównie do wyników aliansu, które zostały dotychczas zbadane dla ograniczonej liczby zmiennych. Analizowane efekty prowadzenia współpracy w ramach aliansu często używane są jako zmienne wynikowe w celu wykazania korzyści realizowania strategii aliansu<sup>30</sup>. Jednak badania te dostarczają niejednoznacznych wyników w zakresie wpływu innych czynników na dyfuzję wiedzy i rodzaje podejmowanych przez aliantów innowacji (np. liczby przedsiębiorstw, ich wielkości czy czasu trwania aliansu).

---

*we know now...*, op.cit., s. 45–62; Kohtamäki, M., Rabetino, R., Möller, K. (2018), *Alliance capabilities: A systematic review and future research directions*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 68, s. 188-201.

<sup>28</sup> A. Natalicchio, L. Ardito, T. Savino, V. Albino (2017), *Managing knowledge assets for open innovation...*, op.cit., s. 1362-1383.

<sup>29</sup> M. Meier (2011), *Knowledge management in strategic alliances...*, op.cit., s. 1-23; E. Niesten, A. Jolink, (2015), *The impact of alliance management...*, op.cit., s. 69–100; A. Natalicchio, L. Ardito, T. Savino, V. Albino (2017), *Managing knowledge assets for open innovation...*, op.cit., s. 1362-1383.

<sup>30</sup> W. Czakon, K. Mucha-Kuś, M. Rogalski (2014), *Coopetition research landscape – a systematic...*, op.cit., s. 122-150; E. Niesten, A. Jolink (2015), *The impact of alliance management...*, op.cit., s. 69–100; A. Jolink, E. Niesten (2012), *Recent qualitative advances...*, op.cit., s. 1149–1161.

Znaczenie monografii dla dyscypliny można syntetycznie przedstawić w odniesieniu do jej walorów teoretycznych, empirycznych oraz aplikacyjnych. Wkład **teoretyczny** obejmuje wypełnienie luki poznawczej dotyczącej zebrania, uporządkowania i krytycznej analizy najważniejszych publikacji dostępnych na krajowym i międzynarodowym rynku wydawniczym. Systematyzacja tego dorobku posiada istotne walory poznawcze, tym bardziej, że dostępne pozycje literatury przedmiotu jedynie w nieznacznym stopniu eksplorują zagadnienia poruszane w monografii. Wkład **empiryczny** sprowadza się do zbadania zależności między czynnikami determinującymi dyfuzję wiedzy a innowacjami przedsiębiorstw partnerskich w aliansie. W konsekwencji wykazano zależności między pozyskaniem wiedzy w aliansie a wynikami współpracy na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw partnerskich, mierzonymi rodzajem opracowanych i wdrożonych innowacji przez przedsiębiorstwa w aliansie. Dodatkowo, zidentyfikowano zależności między wielkością przedsiębiorstw partnerskich oraz czasem trwania porozumienia a rodzajem wdrożonych innowacji oraz sformułowano wnioski dotyczące prawdopodobieństwa opracowania poszczególnych rodzajów innowacji przez przedsiębiorstwa w aliansie strategicznym w zależności od czasu trwania aliansu oraz wielkości współpracujących przedsiębiorstw. Wkład **użytkowy (aplikacyjny)** obejmuje sformułowanie licznych wniosków i rekomendacji dla koncepcyjnych podstaw prowadzenia współpracy w ramach aliansów strategicznych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów związanych z pozyskaniem wiedzy i opracowaniem różnych typów innowacji na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw. Opracowany został także model analityczny, wskazujący na charakterystyki aliansu i przedsiębiorstw partnerskich, które istotnie determinują zdobycie wiedzy oraz prawdopodobieństwo wdrożenia określonych rodzajów innowacji w ramach aliansu strategicznego.

### 3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

#### 3.1. Główne obszary badawcze

W trakcie mojego rozwoju naukowego, związanego w początkowym okresie z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu, a następnie z Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, opublikowałem ponad 50 opracowań naukowych, z których zdecydowana większość powstała po uzyskaniu tytułu

doktora. Prace te mają charakter teoretyczno-empiryczny i teoretyczny i powstały jako rezultat badań własnych i prowadzonych w ramach projektów (finansowanych ze środków centralnych lub uczelnianych). Podejmowana przeze mnie działalność naukowo-badawcza koncentruje się wokół nauki zarządzania, przede wszystkim w obrębie szeroko rozumianego zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania strategicznego. Podejmowane przeze mnie problemy poznawcze koncentrują się na powiązanych ze sobą następujących **obszarach badawczych**:

- I. Aliansów strategicznych między przedsiębiorstwami**
- II. Zarządzania wiedzą**
- III. Przywództwa**

Początkowo moje zainteresowanie naukowe, które zainspirowały mnie do podjęcia studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu wiązały się przede wszystkim z zagadnieniami uwarunkowań powstawania i funkcjonowania aliansów strategicznych. W tamtym okresie opracowałem artykuły (m.in. *Strategic alliances as a way of the growth and the development of companies – selected questions; Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw; The process of managing alliance life cycle; Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym (wyniki badań); Perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw uczestniczących w partnerstwie strategicznym w praktyce polskiej-powodzenie aliansów strategicznych w Polsce (wyniki badań)*), w których rozwijałem tezy, stanowiące inspirację do rozprawy doktorskiej. Przygotowana dysertacja doktorska, wpisywała się w pierwszy nurt moich zainteresowań naukowych i badawczych. Podjęta problematyka badawcza dotyczyła w głównej mierze celów i uwarunkowań zawierania aliansów strategicznych między przedsiębiorstwami. Ukończenie prac w tym zakresie zaowocowało opublikowaniem w 2004 roku monografii pt. *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*.

W kolejnych latach po uzyskaniu stopnia doktora moje zainteresowania badawcze konsekwentnie dotyczyły problematyki rozprawy doktorskiej. Tematykę tę penetrowałem wykorzystując nowe ujęcia teoretyczne i modelowe, zgłębiając tym samym swoją wiedzę w tym zakresie. Zagadnienia związane z szerokim spektrum materii aliansów strategicznych stanowią główny nurt moich dociekań naukowych i badawczych. Potwierdzeniem tego mogą być przykłady publikacji podejmujących wskazany obszar zainteresowań. Do najważniejszych zaliczam:

- **Drewniak R., Karaszewski R. (2019),** *Diffusion of knowledge in strategic Alliance: evidence from Polish companies*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, (**Impact Factor=2,469**; artykuł przesłany po drugich poprawkach recenzyjnych; w oczekiwaniu na decyzję o druku);

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na opracowaniu koncepcji i celu artykułu, określeniu założeń metodycznych i opracowaniu wyników badań, a także części dotyczących determinant transferu wiedzy oraz dyskusji wyników i kształtu artykułu. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 60%*

- **Drewniak R. (2018),** *Innowacyjność przedsiębiorstw w ramach aliansu strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 151-167.
- **Drewniak R. (2018),** *Internationalization of Companies through Strategic Alliance: A Study of Polish Companies*, Proceedings of the 6th International Conference, Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability 2018 (IMES 2018), Department of Entrepreneurship, Faculty of Business Administration, University of Economics, Prague, s. 213-224;
- **Drewniak R., Karaszewski R. (2017),** *Wymiana wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym: rola i znaczenie łańcucha wartości wiedzy i synergicznych sieci wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 3-11;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na określeniu celu artykułu, opracowaniu założeń metodycznych, opracowaniu części dotyczących modelu transferu wiedzy w aliansie oraz dyskusji wyników i kształtu artykułu. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- **Drewniak R. (2016),** *Balanced Assessment of the Business Partner's Potential: Three-step Selection Procedure for the Sustainable Development of the Strategic Alliance*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, Vol. 3 Issue 3, s. 23-38;
- **Drewniak R. (2016),** *Efekt synergii w aliansie strategicznym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 6 (797), s. 67-76;
- **Drewniak R. (2016),** *Model of knowledge value chain in strategic alliance: conditions of the knowledge flow between companies*, „Global Management Journal”, Vol. 8, s. 116-124;
- **Drewniak R. (2015),** *Conditions of cooperation between companies and NGOs in the field of corporate social responsibility activities: the Polish cases*, „Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century”, Vol. 10, No. 2, s. 62-76;
- **Drewniak R. (2013),** *The role of the due diligence process in the selection of partner companies in a strategic alliance*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, Vol. 250, No. 67, s. 5-17;
- **Drewniak R. (2012),** *Istota i znaczenie łańcucha wartości wiedzy w zarządzaniu aliansem strategicznym – ujęcie modelowe*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 16-20;
- **Drewniak R., Karaszewski R. (2012),** *Instytucjonalne i strukturalne uwarunkowania procesu transferu wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt Naukowy 115, SGH, Warszawa, s. 18-28;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu koncepcji i celu artykułu, opracowaniu założeń metodycznych, części dotyczących uwarunkowań i strukturalnych aspektów transferu wiedzy w aliansie oraz dyskusji wyników i kształtu artykułu. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 55%*

- **Drewniak R.** (2010), *Organizacyjny proces uczenia się w aliansie strategicznym jako kluczowa determinanta kreowania wartości przedsiębiorstw partnerskich*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 251-266;
- **Drewniak R.** (2009), *Budowanie i utrzymywanie relacji między przedsiębiorstwami w partnerstwie strategicznym*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyd. WSB, Toruń, s. 67-76;
- **Drewniak R.** (2007), *Alianse międzynarodowe jako strategiczny instrument rozwoju przedsiębiorstwa*, Toruńskie Studia Międzynarodowe. Międzynarodowe Stosunki Ekonomiczne, Nr 1, Zeszyty Naukowe Instytutu Międzynarodowych UMK, Toruń, s. 21-41;
- **Drewniak R.** (2006), *Alians strategiczny w kontekście opcji rozwojowych przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu, Nr 6(6), s. 41-59;
- **Drewniak R.** (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach aliansu strategicznego*, [w:] J. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie podmiotami i procesami gospodarczymi*, Wyd. WSB, Toruń, s. 71-86.

Drugi z wskazanych nurtów badawczych jest konsekwencją prowadzonych prac badawczych w ramach pierwszego obszaru, a jego podjęcie wynikało z zgłębionej analizy funkcjonowania aliansów strategicznych. Moje zainteresowania badawcze w tym zakresie dotyczą przede wszystkim zdobycia, tworzenia i transferu wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie. W szczególności zaś problematyka ta obejmuje zagadnienia związane z wykorzystaniem wiedzy w opracowaniu i wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa partnerskie. Zgodnie z opartym na wiedzy poglądem na sprawność biznesową, organizacje funkcjonują jako mechanizmy, które pomagają w przekazywaniu wiedzy poprzez rozwój możliwości absorpcyjnych<sup>31</sup>, stanowiąc swoistą strukturę dla transferu i dzielenia się wiedzą w ramach zawieranych porozumień. W tym kontekście większość badań koncentrowała się na siłach turbulencji otoczenia, co sugeruje, że niepewność rynkowa może sprzyjać zarówno eksploatacji, jak i eksploracji wiedzy w celu opracowania i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. Proces ten nie powinien być zatem postrzegany jako motyw tworzenia aliansów strategicznych, lecz jako determinanta procesu zarządzania aliansem, gdyż nabyta wiedza ma kluczowe znaczenie dla ewolucji porozumienia. Wśród opracowań dotyczących nakreślonej problematyki należy wskazać m.in.:

- **Drewniak R., Karaszewski R.** (2019), *Diffusion of knowledge in strategic Alliance: evidence from Polish companies*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, (**Impact Factor=2,469**; artykuł przesłany po drugich poprawkach recenzyjnych; w oczekiwaniu na decyzję o druku);

<sup>31</sup> P. Junni, R. Sarala (2013), *The role of absorptive capacity...*, op.cit., s. 419-438; J.F.L. Hong, R.S. Snell (2013), *Developing New Capabilities...*, op.cit., s. 377-406.

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na opracowaniu koncepcji i celu artykułu, określeniu założeń metodycznych i opracowaniu wyników badań, a także części dotyczących determinant transferu wiedzy oraz dyskusji wyników i kształtu artykułu. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 60%*

- **Drewniak R., Karaszewski R. (2017),** *Wymiana wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym: rola i znaczenie łańcucha wartości wiedzy i synergicznych sieci wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 3-11;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na określeniu celu artykułu, opracowaniu założeń metodycznych, opracowaniu części dotyczących modelu transferu wiedzy w aliansie oraz dyskusji wyników i kształtu artykułu. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- **Drewniak R. (2016),** *Model of knowledge value chain in strategic alliance: conditions of the knowledge flow between companies*, “Global Management Journal”, Vol. 8, s. 116-124;
- **Drewniak R., Karaszewski R. (2016),** *Factors strengthening the involvement of employees and their role in knowledge management in an enterprise: an empirical evidence from polish companies*, “Review of International Comparative Management” / “Revista de Management Comparat International”, Vol. 17 Issue 5, s. 432-445;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu założeń koncepcyjnych artykułu, opracowaniu części teoretycznych zagadnień z zakresu przywództwa, wyników oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 60%*

- **Drewniak R., Karaszewski R. (2012),** *Instytucjonalne i strukturalne uwarunkowania procesu transferu wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 115, SGH, Warszawa, s. 18-28;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu koncepcji i celu artykułu, opracowaniu założeń metodycznych, części dotyczących uwarunkowań i strukturalnych aspektów transferu wiedzy w aliansie oraz dyskusji wyników i kształtu artykułu. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 55%*

- **Drewniak R. (2012),** *Istota i znaczenie łańcucha wartości wiedzy w zarządzaniu aliansem strategicznym – ujęcie modelowe*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 16-20;
- **Drewniak R. (2007),** *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie – analiza porównawcza*, [w:] P. Łaski (red.), *Integracja Europejska. Aspekty prawne, polityczne i ekonomiczne*, Wyd. Uczelniane UTP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2007, s. 59-73;
- **Drewniak R. (2006),** *Imperatyw zarządzania wiedzą w budowaniu podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Nr 427, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 121-127;
- **Drewniak R. (2006),** *Zarządzanie wiedzą poprzez transfer kompetencji w międzynarodowych powiązaniach strategicznych między przedsiębiorstwami*, [w:] W. Szyborski (red.), *Stosunki międzynarodowe. Wybrane problemy*, Wyd. Uczelniane UTP w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 67-88.

Trzeci z wskazanych obszarów moich zainteresowań badawczych pośrednio związany jest z dotychczas omówionymi. Obejmuje on zagadnienia dotyczące istoty i roli przywództwa w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. Szczególnym aspektem, leżącym w centrum moich zainteresowań badawczych w tym zakresie, jest budowanie relacji między

liderami a pracownikami w kontekście budowania ich zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Z całą pewnością można stwierdzić, że stopień zaangażowania pracowników w budowanie potencjału firmy może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej, dzięki rozwijaniu przez nich wiedzy (zarówno ukrytej i jawnej) oraz dzieleniu się nią z innymi pracownikami. Szerokie zainteresowanie problematyką zaangażowania pracowników obejmuje także analizę i charakterystykę czynników wpływających na poziom tego zaangażowania oraz jego pomiar. Istota tego zjawiska pozwala stwierdzić, że kluczową determinantą zaangażowania jest możliwość dysponowania przez pracownika przydzielonymi mu zasobami w sposób niezależny, co z kolei warunkuje innowacyjność jego działania. Należy jednak podkreślić, że zakres działań innowacyjnych wykracza obecnie poza granice produktu i jego udoskonaleń. Coraz częściej dotyczy bowiem procesów, stylów przywództwa, wdrażanych koncepcji i innych zmian organizacyjnych, które sprzyjają udoskonaleniu przedsiębiorstwa. Zaangażowany w swoją pracę pracownik utożsamia się z przedsiębiorstwem, szuka wyzwań i realizacji swoich ambicji zawodowych, wywiązuje się ze swoich obowiązków, myśli innowacyjnie i podejmuje działania, które będą służyć poprawie konkurencyjności całej organizacji. Zgłębianie naszkicowanej problematyki z zakresu przywództwa zaowocowało do tej pory m.in. następującymi publikacjami:

- **Drewniak R.,** Karaszewski R., Skrzypczyńska K. (2019), *Perspektywy rozwoju przywództwa w biznesie korporacyjnym*, Wyd. UMK, Toruń (monografia przyjęta do druku);

*Mój udział w opracowaniu monografii polegał na współokreśleniu jej koncepcji i kształtu, współpracowaniu części teoretycznej, a także dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu monografii oceniam na 25%*

- **Drewniak R.,** Karaszewski R., Skrzypczyńska K. (2019), *Ewolucja stylów przywództwa*, Wyd. UMK, Toruń (monografia przyjęta do druku);

*Mój udział w opracowaniu monografii polegał na współokreśleniu jej koncepcji i kształtu, współpracowaniu części teoretycznej, a także dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu monografii oceniam na 25%*

- **Drewniak R.** (2017), *Determinants of employees' involvement and the role of the leadership styles in organizational commitment: empirical findings from Polish enterprises*, "International Journal of Contemporary Management", Vol. 16(2), s. 99-125;

- **Drewniak R.,** Karaszewski R. (2016), *Situation-dependent leadership model and leadership styles expected by employees: the Polish case*, Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Management, Leadership and Governance, Saint-Petersburg State University of Economics, St.Petersburg, Russia, 14-15 April 2016, ACPI, s. 84-92;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współpracowaniu koncepcji i celu artykułu, opracowaniu wyników badań, a także części dotyczących teoretycznych zagadnień z zakresu stylów przywództwa oraz dyskusji wyników. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 60%*



- **Drewniak R.,** Karaszewski R. (2016), *Factors strengthening the involvement of employees and their role in knowledge management in an enterprise: an empirical evidence from polish companies*, "Review of International Comparative Management" / "Revista de Management Comparat International", Vol. 17 Issue 5, s. 432-445;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu założeń koncepcyjnych artykułu, opracowaniu części teoretycznych zagadnień z zakresu przywództwa, wyników oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 60%*

Poza wspomnianymi trzema obszarami zainteresowań naukowych i badawczych należy wskazać także na pozostałe publikacje, które mieszczą się także w obszarze nauki o zarządzaniu i odnoszą się do szerokiego spektrum zagadnień związanych z analizą uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji:

- **Drewniak R.,** Karaszewski R., Klemke-Pitek M. (2017), *Rozwiązania zarządcze poprawiające jakość obsługi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, „Problemy Jakości”, Nr 10, s. 15-23;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu jego koncepcji i założeń, opracowaniu części dotyczącej modeli satysfakcji klienta i metod pomiaru oraz metodyki zarządzania satysfakcją klientów JST. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- **Drewniak R.,** Goździewska A., Posadzińska I., Voss G. (2017), *Uwarunkowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Zarządzanie, finanse, budżet*, CeDeWu, Warszawa (s. 157);

*Mój udział w opracowaniu monografii polegał na współokreśleniu jej koncepcji i założeń, opracowaniu części dotyczącej roli przywództwa i budowania zaangażowania pracowników oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu monografii oceniam na 25%*

- **Drewniak R.,** Karaszewski R. (2016), *Brand management in a situation of an economic crisis: methods of strengthening the brand value in the scope of emerging markets*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Management", Vol. 28, Issue 4, s. 743-758 (**IMPACT FACTOR 2016-2017: 1,204**);

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu jego koncepcji i założeń metodycznych, zebraniu danych oraz opracowaniu części empirycznej, opracowaniu części dotyczącej zarządzania marką oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 60%*

- **Drewniak R.,** Posadzińska I. (2016), *Uwarunkowania wsparcia działań innowacyjnych przedsiębiorstw. Analiza potencjału branż perspektywicznych województwa kujawsko-pomorskiego*, „Marketing i Rynek”, Nr 10, s. 89-105;

*Mój udział w powstaniu artykułu polegał na opracowaniu jego koncepcji i celu, opracowaniu zagadnień z zakresu innowacyjności przedsiębiorstw zebraniu i opracowaniu danych wykorzystanych w części empirycznej oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- Posadzińska I., **Drewniak R.** (2014), *Przesłanie miasta jako element kształtowania tożsamości i wizerunku*, „Marketing i Rynek”, Nr 10, s. 426-432;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu jego koncepcji i założeń, opracowaniu części dotyczącej istoty i znaczenia wizerunku oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- **Drewniak R., Voss G. (2014)**, *Corporate Social Responsibility as an ethical component of business strategy*, Proceedings from 2nd International Global Virtual Conference, 07-11 April 2014, Zilina, Slovakia, Vol. 2, Issue 1, April 2014, s. 26-30;

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu jego koncepcji i założeń, opracowaniu części dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- **Drewniak R. (2013)**, *Corporate Social Responsibility in the Context of of the Enterprise Marketing Activities*, "Journal od Positive Management", Vol. 4, No. 1/2013, s. 38-51;
- **Drewniak R. (2011)**, *Determinanty międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4(735), s. 63-70;
- **Drewniak R., Chojnacka E. (2009)**, *Uwarunkowania działalności na rynkach zagranicznych – analiza przypadków*, [w:] R. Karaszewski (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*, Wyd. UTP, Bydgoszcz, s. 135-148;

*Mój udział w opracowaniu rozdziału monografii polegał na współokreśleniu jego koncepcji i kształtu, opracowaniu części dotyczącej uwarunkowań działalności firm na rynkach międzynarodowych oraz oceny ich pozycji konkurencyjnej. Mój udział w powstaniu rozdziału oceniam na 50%*

- **Drewniak R. (2005)**, *Produkt i proces jego rozwoju*, [w:] E. Skawińska (red.), *Podstawy marketingu*, Wyd. WSB, Poznań, s. 85-110.

Działalność naukowa i badawcza zaowocowała także udziałem w dwóch monografiach, dotyczących badań marketingowych w teorii i praktyce zarządzania organizacjami:

- **Pranulis V.P., Drewniak R. (2012)** *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wyd. WSB, Wilno-Toruń (s. 367);

*Mój udział w opracowaniu monografii polegał na współokreśleniu jej założeń, układu poszczególnych treści, praktycznego zastosowania badań marketingowych i weryfikacji poszczególnych części. Mój udział w powstaniu monografii oceniam na 40%*

- **Popławski W., Skawińska E. (red.) (2012)**, *Badania marketingowe w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa (autorstwo 3 rozdziałów i 4 podrozdziałów).

*Mój udział w opracowaniu monografii polegał na określeniu jej założeń, układu poszczególnych treści oraz samodzielnym opracowaniu części: „Wykorzystanie internetowych badań marketingowych”, „Międzynarodowe badania marketingowe”, „Badanie lojalności klienta”, „Promocja sprzedaży”, „Bankowość elektroniczna-badanie lojalności klientów”, „Badanie skuteczności kampanii marketingowej firmy Top Furniture S.A.”, „Ekspansja międzynarodowa firmy Beauty”. Mój udział w powstaniu monografii oceniam na 25%*

Miałem także możliwość uczestnictwa jako ekspert w projekcie naukowym dotyczącym uznawalności efektów kształcenia pozaformalnego i nieformalnego w szkolnictwie wyższym w Polsce (szczegółowo projekt ten został opisany w załączniku 4 w pkt. III.A ). Efektem tych prac było opracowanie modelu w zakresie uznawalności efektów kształcenia na kierunku *Zarządzanie*. Prace te zaowocowały artykułem oraz monografią:

- **Drewniak R., Voss G. (2015),** *Recognition of Non-formal and Informal Learning Outcomes: The Use of an Organizational Model in Practice of Universities in Poland*, "International Review of Management and Business Research", Vol. 4, Issue 1, s. 295-306 (**GLOBAL IMPACT FACTOR: 0,765**);

*Mój udział w opracowaniu artykułu polegał na współokreśleniu jego koncepcji i założeń metodycznych, oraz opracowaniu części dotyczącej The procedurę of recognition of the learning outcomes in the non-formal and informal systems – a model approach oraz dyskusji wniosków. Mój udział w powstaniu artykułu oceniam na 50%*

- **Drewniak R., Voss G., Musiałkiewicz R., Prewysz-Kwinto P. (2015),** *Uznawanie efektów kształcenia pozaformalnego i nieformalnego w szkolnictwie wyższym. Ujęcie modelowe*, CeDeWu, Warszawa, s. 191;

*Mój udział w opracowaniu monografii polegał na współokreśleniu jej założeń, układu poszczególnych treści, współopracowaniu modelu uznawalności i opracowaniu części dotyczącej organizacyjnych aspektów procesu uznawalności. Mój udział w powstaniu monografii oceniam na 25%*

Wszystkie trzy opisane nurty badawcze łączą się i znajdują odzwierciedlenie w scharakteryzowanej rozprawie habilitacyjnej, w której dokonano syntezy przedmiotu badań (alianse strategiczne) z koncepcjami teoretycznymi (proces transferu i zarządzania wiedzą oraz roli liderów przedsiębiorstw w negocjacji umowy partnerskiej i budowaniu zaangażowania pracowników). Monografia ta stanowi zwieńczenie dotychczasowych wysiłków i dociekań naukowych, a wraz z rozprawą doktorską syntetycznie splatają moją dotychczasową pracę naukową i badawczą.

### **3.2. Informacja o projektach naukowych i statystyka dorobku publikacyjnego**

Przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych ukazało się łącznie 7 moich publikacji w czasopiśmie naukowych, w tym z 2 zagranicznych, międzynarodowych konferencji oraz w pismach ogólnopolskich: „Przegląd Organizacji” oraz „Organizacja i Kierowanie”. Po uzyskaniu stopnia doktora na dorobek publikacyjny składa się łącznie 49 pozycji, z czego 6 to monografie (w tym 3 w współautorstwie), 8 rozdziałów i 4 podrozdziałów w monografiach oraz 34 artykuły naukowe. Jeszcze w trakcie studiów doktoranckich byłem współzałożycielem i jednym z pomysłodawców Koła Naukowego Doktorantów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu oraz pomysłodawcą i inicjatorem pierwszego Zeszytu Naukowego Doktorantów. W 2016 roku byłem członkiem Redakcji Naukowej Zeszytów Naukowych Wydziału Zarządzania UTP w Bydgoszczy. Spośród publikacji po 2004 roku 13 ukazało się w języku angielskim.

**Tabela 1.** Zestawienie ilościowe dorobku publikacyjnego wg kategorii

Kategoria	Przed uzyskanie stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora	Razem
Monografie (w tym współautorstwie)	--	6	6
Rozdziały w monografiach	--	8	8
Rozdziały w podręcznikach	--	1	1
Publikacje w czasopismach naukowych i materiałach konferencyjnych	7	34	41
<b>Razem</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	<b>56</b>
<b>Uzyskane punkty</b>	<b>7</b>	<b>373</b>	<b>380</b>
<b>Prace złożone do druku</b>	--	3 (95 pkt)*	3
Czynne uczestnictwo w międzynarodowych krajowych konferencjach naukowych	--	10	10
Czynne uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach naukowych	2	5	7

\* publikacje złożone do druku: 1) Karaszewski R., Drewniak R., Skrzypczyńska K., *Perspektywy rozwoju przywództwa w biznesie korporacyjnym*, Wyd. UMK, Toruń (monografia); 2) Karaszewski R., Drewniak R., Skrzypczyńska K., *Perspektywy rozwoju przywództwa w biznesie korporacyjnym*, Wyd. UMK, Toruń (monografia); 3) Drewniak R., Karaszewski R., *Diffusion of knowledge in strategic alliance: evidence from Polish companies*, "International Entrepreneurship and Management Journal" (liczba punktów wg listy A=45; Impact Factor=2,469)

Na dzień 26 marca 2019 r. w bazie Google Scholar odnotowano 116 cytowań moich prac, zaś h-indeks wynosi 6, a i10-indeks wynosi 2. **Sumaryczny Impact Factor wynosi 1,204 (zob.: załącznik 4, pkt. II.A oraz II.C)**

W 2009 roku uczestniczyłem w realizacji naukowego projektu badawczego finansowanego ze środków MNiSW Nr N115 067 32/3119 nt. *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*. Realizacja tego projektu zaowocowała monografią o tym samym tytule, w której jestem współautorem rozdziału.

Obecnie (od 2018 roku) zaangażowany jestem jako wykonawca w realizację projektu NCN OPUS 13 Nr 2017/25/B/HS4/02135 nt. *Kompetencje relacyjne w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Rola przywództwa i komunikacji w relacjach z otoczeniem* (wartość projektu: 125.160,00 zł; okres realizacji: 24 miesiące). Szczegółowy opis pozostałych projektów badawczych i innych programów zawarta została w załączniku 4 w pkt. II.D oraz III.A.

### 3.3. Działalność dydaktyczna i popularyzatorska

Od początku mojej działalności **dydaktyczno-naukowej** na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, prowadzę kilkanaście zajęć z zakresu zarządzania na wszystkich kierunkach i trybach studiów, których spektrum obejmuje m.in. przedmioty: *Zarządzanie, Koncepcje zarządzania, Metody i techniki zarządzania, Badania rynkowe i marketingowe, Zarządzanie jakością, Kształtowanie nowych produktów, Zarządzanie strategiczne, Techniki organizatorskie i decyzyjne, Strategie konkurencji, Zarządzanie strategiczne*, a także *Instruments of strategic management in enterprise*. Realizuję także przedmiot dla studentów zagranicznych w ramach programu ERASMUS pt. *Quality Management for Business Excellence*. Z przeprowadzonych wśród studentów ankiet dotyczących jakości kształcenia, realizowane przeze mnie zajęcia znajdują uznanie i wysokie oceny.

W zakresie **opieki naukowej nad studentami** prowadzę seminaria licencjackie, inżynierskie oraz magisterskie. Do chwili obecnej byłem promotorem blisko 230 prac licencjackich i inżynierskich oraz blisko 70 prac magisterskich. Tematyka prac dotyczyła szerokiego zakresu zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem, strategii rozwoju przedsiębiorstw, metod i technik zarządzania, zarządzania jakością, kooperacji i kooperacji przedsiębiorstw, analizy strategicznej przedsiębiorstwa, zarządzania i planowania marketingowego oraz zarządzania działalnością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Równoległe do działalności naukowo-dydaktycznej realizowałem także zadania o charakterze **eksperckim i szkoleniowym**. Do najbardziej wymagających działań w tym zakresie zaliczyłbym udział w realizacji współfinansowanych ze środków UE projektów dotyczących partnerstwa Jednostek Samorządu Terytorialnego na rzecz wdrażania wysokiej jakości usług administracyjnych. W efekcie realizacji tego projektu opracowałem narzędzie badawcze Panelu Satysfakcji Klienta dla 42 Urzędów w 5 Gminach. Rozwiązanie to skutkowało udanym **wdrożeniem do praktyki** funkcjonowania JST autorskiego narzędzia wspierającego zarządzanie satysfakcją klientów. W latach 2007 – 2009 byłem współorganizatorem **międzynarodowego projektu MOPEM** (*Marketing on-line path to enter new markets*) finansowanego z środków Unii Europejskiej, w którym pełniłem funkcję przewodniczącego Rady Autorów projektu. Jednym z ważniejszych zadań w zakresie współpracy naukowej był realizowany w latach 2013-2015 projekt UDA-PO KL.04.01.01-00-284/11 *Nowy model kształcenia- uznanie efektów kształcenia pozaformalnego i nieformalnego w kształceniu na*

*poziomie wyższym na kierunku Zarządzanie*, w którym pełniłem rolę eksperta i członka zespołu metodologicznego. Jednocześnie jestem **współautorem modelu** uznawalności pozaformalnych i nieformalnych efektów kształcenia na kierunku *Zarządzanie* dla polskich Uczelni Wyższych, opracowanego w efekcie realizacji tego projektu. Do liczących się osiągnięć dydaktyczno-naukowych zaliczam wykonanie recenzji 5 prac zbiorowych słuchaczy studiów MBA realizowanych na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu i posiadających akredytację **The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)** oraz **Association of MBAs (AMBA Accredited)**. Ponadto w 2019 roku zostałem **promotorem pomocniczym** w przewodzie doktorskim mgra Piotra Wróblewskiego prowadzonym na WNEiZ UMK w Toruniu.

Jedną z ostatnich inicjatyw w zakresie kooperacji naukowej jest umowa między Politechniką Świętokrzyską a Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy. W ramach tej współpracy reprezentuję UTP w zakresie prezentacji i testowania możliwości badawczych aparatury, urządzeń i oprogramowania, stanowiących wyposażenie Laboratorium Prototypowania zakupionego w ramach projektu MOLAB. Szerzy opis podejmowanych działań dydaktycznych oraz aktywności w ramach realizowanych projektów zawarty został w załączniku 4, pkt. III wniosku.

*Prof. Dariusz*