

## **Cultural compatibility as the determinant of knowledge transfer among technology parks and their tenant enterprises – the results and conclusions of the qualitative research**

**prof. UJK, dr hab. Anna Wójcik-Karpacz**

Jan Kochanowski University in Kielce, Faculty of Law,  
Administration and Management Żeromskiego st. 5,  
25-369 Kielce, Poland 0048 41 3496577  
E-mail: annakarpacz@interia.pl

**Ms Joanna Rudawska**

Kielce Technology Park  
ul. Olszewskiego 6, 25-663 Kielce,  
Poland 0048 41 2787210  
E-mail:joanna.rudawska@gmail.com

## **Kompatybilność kulturowa jako determinanta transferu wiedzy między parkami technologicznymi a przedsiębiorstwami (lokatorami parków) – wyniki i wnioski z jakościowych badań pilotażowych**

**prof. UJK, dr hab. Anna Wójcik-Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania  
ul. Żeromskiego 5, 25-369 Kielce, Polska 413496577  
E-mail: annakarpacz@interia.pl

**mgr Joanna Rudawska**

Kielecki Park Technologiczny  
Ul. Olszewskiego 6, 25-663 Kielce, Polska 41 2787210  
E-mail:joanna.rudawska@gmail.com

**Abstract:** *The aim of the study was to identify and describe determinants of knowledge transfer related to the characteristics of the organizations involved in this process (technology parks-companies), in connection with achieving the transfer goals by them. The solution of this problem was based on the integration of two approaches: one based on knowledge (so called knowledge-based view) and the other based on relationship management (so called relational governance view). The pilot quality researches were conducted with "companies' mentors" in selected technology parks. The questions were asked in the same sequence and had open character. The research direction indicated by us was presented after the empirical research in the form of hypothesis to verify the quantitative empirical research.*

**Key words:** *technology park, cultural compatibility, knowledge transfer, interorganizational relations*

**Streszczenie:** *Celem projektu była identyfikacja determinant transferu wiedzy związanych z charakterystyką organizacji zaangażowanych w ten proces (park technologiczny – lokatorzy parków) w powiązaniu z osiągnięciem przez nie celów transferu. Rozwiązanie tego problemu nastąpiło w oparciu o integrację dwóch podejść: opartego na wiedzy (ang. knowledge-based view) i zarządzania relacjami (ang. relational governance view). Pilotażowe badania jakościowe przeprowadzono z „opiekunami firm” w wybranych parkach technologicznych.*

Pytania były zadawane w tej samej kolejności i przyjmowały charakter otwarty. Wskazany przez nas kierunek badań przedstawiony po naszych badaniach empirycznych w postaci hipotezy do weryfikacji w ilościowych badaniach empirycznych.

**Słowa kluczowe:** park technologiczny, kompatybilność kulturowa, transfer wiedzy, relacje międzyorganizacyjne

**JEL Classification:** H54; L84; O18

## I. Introduction

The studies on the transfer of knowledge and information within organisations were launched in the 1980s (e.g. Daft & Lengel, 1986), and since the beginning of the 1990s, many scientists have undertaken studies on the transfer of knowledge both from the intra-organisational and inter-organisational perspective (e.g. Argote & Ingram, 2000; Haas & Hansen, 2007; Szulanski & Jensen, 2006).

**The study problem in this article constitutes the identification of knowledge transfer determinants conditioned by characteristics of organizations involved in this process (technology parks – enterprises) with regard to achieving their transfer objectives.**

*The solution to this problem was based on the answering following research questions:*

- how the transfer of knowledge in the relationships among technology parks and their tenant enterprises is associated with achieving transfer objectives by these organisations?
- how cultural compatibility among technology parks and their tenant enterprises is associated with knowledge sharing?

This objective is important for the implications of building theory and business practice, because the transfer of knowledge is the main justification for interaction among organisations (Dyer & Singh, 1998; Hardy et al., 2003). As Tellisi et al. (2009) and Fang et al. (2014) noted, any activities in inter-organisational relations are particularly visible in the high-tech sector, since the most recent technologies require close cooperation as the success of one product depends on the contribution made by specialists from different fields. This sector includes branches occurring at the interface between science and industry. They are

## I. Wprowadzenie

Badania w zakresie transferu wiedzy i informacji w organizacji rozpoczęły się w latach osiemdziesiątych XX wieku (np. Daft i Lengel, 1986), a z początkiem lat dziewięćdziesiątych wielu badaczy podejmowało już badania dotyczące transferu wiedzy w ujęciu zarówno wewnątrzorganizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym (np. Argote i Ingram, 2000; Haas i Hansen, 2007; Szulanski i Jensen, 2006).

**W naszym projekcie problemem naukowym była identyfikacja determinant transferu wiedzy związanych z charakterystyką organizacji zaangażowanych w ten proces (park technologiczny – lokatorzy parków) w powiązaniu z osiągnięciem przez nie celów transferu.**

*Realizacja tego problemu naukowego wiązała się z udzieleniem odpowiedzi na następujące pytania badawcze:*

- jak transfer wiedzy w relacjach między parkami technologicznymi a ich lokatorami powiązany jest z osiągnięciem przez te organizacje celów transferu?
- jak kompatybilność kulturowa między parkami technologicznymi a ich lokatorami jest powiązana z dzieleniem się wiedzą?

Realizacja tego celu jest ważna ze względu na implikacje dla budowania teorii i praktyki biznesowej, ponieważ transfer wiedzy jest głównym uzasadnieniem dla współdziałania organizacji (Dyer i Singh, 1998). Studia literatury (Tellisi i in., 2009; Fang i in. 2014) wskazują, że działanie w relacjach międzyorganizacyjnych jest szczególnie widoczne w sektorze high-tech (wysokich technologii), bowiem najnowsze technologie wymagają ścisłej współpracy, gdyż sukces jednego produktu zależy od wkładu wielu specjalistów z różnych dziedzin. Sektor ten obejmuje branże powstające na styku nauki i przemysłu. Cechuje

characterised by high knowledge absorption and intensity of expenditure on R&D, high level of innovation and rapid diffusion of technological innovations, increasingly shorter life cycle of products, high capital expenditure, and high investment risk. The characteristics of these organisations constitute an interesting object of scientific studies and part of these enterprises are tenants of technology parks. There are 42 technology parks nowadays in Poland which are known as innovation and entrepreneurs units (Wójcik-Karpacz, Rudawska, 2016).

## **II. The understanding of knowledge transfer**

It should be noted that the transfer of knowledge among organisations is more complicated than the one among certain units within the same organisation (Inkpen & Tsang, 2005). The inter-organisational transfer of knowledge may be defined as a process in which all organisations exchanging knowledge, receive it and are under the influence of others' knowledge (van Burg, Berends & van Raaij, 2014). In this context, the success of knowledge transfer means that a given practice of one organisation was taken over as a routine in another one (Wang, 2015).

One of the most common reasons for the low rates of successful interaction among organisations is cultural incompatibility (Bauer & Matzler, 2014). This relationship stems from the fact that organisational culture has an impact on all organisational practices, leadership styles and processes in a given organisation. Recently, it was also found that the differences in national culture have a less negative impact on the socio-cultural integration and realisation of synergies and values for shareholders than any cultural differences at the organisational level.

That is why, these studies are focused on the organisational dimension of culture defined as beliefs, values and assumptions shared by all members of a given organisation (Schein, 1985). Cultural tailoring is essential for achieving synergy effects. Although it seems obvious that cultural similarity facilitates integration and interaction success, so far no empirical evidence has been provided that a lack of cultural differences has a significant and positive impact

je wysoka chłonność wiedzy i intensywność wydatków na działalność B+R, wysoki poziom innowacyjności i szybka dyfuzja innowacji technologicznych, coraz krótszy cykl życia wyrobów, duże inwestycyjne.

Cechy tych organizacji powodują, że są one interesującym obiektem badań naukowych, a część z grona tych firm to lokatorzy parków technologicznych. W Polsce funkcjonują obecnie 42 parki technologiczne, należące do tzw. ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (Wójcik-Karpacz, Rudawska, 2016).

## **II. 2. Pojmowanie transferu wiedzy**

Należy zauważyć, że transfer wiedzy pomiędzy organizacjami jest bardziej skomplikowany, niż przekazywanie wiedzy między jednostkami w ramach tej samej organizacji (Inkpen i Tsang, 2005). Międzyorganizacyjny transfer wiedzy można zdefiniować, jako proces, w którym organizacje wymieniając wiedzę, otrzymują wiedzę i są pod wpływem wiedzy innych (van Burg, Berends, i van Raaij, 2014). W tym kontekście sukces transferu wiedzy oznacza, że praktyka z jednej organizacji została przejęta jako rutyna w innej (Wang 2015).

Jedną z najczęściej wskazywanych przyczyn niskich wskaźników sukcesu współdziałania organizacji jest niekompatybilność kulturowa (Bauer i Matzler, 2014). Zależność ta wynika z faktu, iż kultura organizacyjna wpływa na wszystkie praktyki organizacyjne, style przywódcze i procesy w organizacji. Niedawno stwierdzono także, że różnice w kulturze narodowej mają mniejszy negatywny wpływ na integrację społeczno-kulturową i realizację synergii i wartości dla akcjonariuszy niż różnice kulturowe na poziomie organizacyjnym.

W związku z tym, w badaniach skoncentrujemy się na organizacyjnym wymiarze kultury, definiowanej jako przekonania, wartości i założenia podzielane przez członków organizacji (Schein, 1985). Dopasowanie kulturowe jest istotne dla osiągnięcia efektów synergii. Choć wydaje się oczywiste, że podobieństwo kulturowe sprzyja integracji i sukcesowi współdziałania, to jednak dotychczas nie przedstawiono empirycznych dowodów na to, że brak różnic kulturowych ma pozytywny wpływ

on achieving synergy effects (Bauer, Matzler, 2014).

In this study, cultural compatibility is defined as the convergence among organisational philosophy, objectives and values (Sarkar et al., 2001). That is why, in many scientific studies it is treated as a characteristic typical of partners.

Cultural compatibility is one of the components of inter-organisational compatibility. Enterprises with similar objectives and cultures can achieve a success more easily thanks to their inter-organisational integration (Rich, 2003). Inter-organisational compatibility facilitates creation of synergy effects in partnership organisations (Wójcik-Karpacz, 2013). Therefore, in order to achieve inter-organisational compatibility, organisations have to possess – apart from similar technological infrastructure (technical compatibility) – tailored cultures (cultural compatibility) as well as comparable objectives (strategic compatibility) (Rajaguru & Matanda, 2013).

### III. Research findings

A standardised and unstructured interview was conducted with five “business mentors”, i.e. persons who deal, on behalf of a technology (or science and technology) park, with its tenant enterprises and provide them with ongoing service. During the interview an interview scenario was used, but questions were asked in an informal way, i.e. on the basis of so-called thematic threads as: knowledge transfer among technology parks and their tenant enterprises, cultural tailoring of these organisations, and effectiveness in achieving knowledge transfer objectives.

All respondents unanimously underlined that information is regularly exchanged among technology parks and their tenant enterprises. The exchange of ideas and information is carried out by means of different information channels, e.g. intranet, newsletter, meetings called “business breakfasts”. A business mentor from the Podkarpackie Science and Technology Park points out that: “During the meetings which are cyclically organised by the Rzeszów Regional Development Agency S.A. (the entity managing the Podkarpackie Science and Technology Park Aeropolis

na osiągnięcie efektów synergii (Bauer, Matzler, 2014).

W naszych badaniach kompatybilność kulturowa definiowana jest jako zbieżność filozofii, celów i wartości organizacyjnych (Sarkar i in., 2001). Dlatego też taktowana jest w badaniach naukowych jako cecha partnerów.

Kompatybilność kulturowa jest jednym ze składników kompatybilności międzyorganizacyjnej. Przedsiębiorstwa o podobnych celach i kulturach, mogą łatwiej osiągnąć sukces dzięki integracji międzyorganizacyjnej (Rich, 2003).

Międzyorganizacyjna kompatybilność sprzyja tworzeniu efektów synergicznych w organizacjach partnerskich (Wójcik-Karpacz, 2013). W związku z tym, aby osiągnąć międzyorganizacyjną kompatybilność, organizacje muszą mieć oprócz podobnej infrastruktury technologicznej (kompatybilność techniczna), także dopasowane kultury (kompatybilność kulturowa) i porównywalne cele (kompatybilność strategiczna) (Rajaguru i Matanda, 2013).

### III. Ustalenia badawcze

Wywiad standaryzowany nieustrukturalizowany został przeprowadzony z pięcioma „opiekunami firm”, osobami, które na co dzień z ramienia parku technologicznego (naukowo-technologicznego) zajmują się kontaktami z lokatorami i ich bieżącą obsługą. W trakcie wywiadu posługiwano się scenariuszem wywiadu, ale pytania zadawane były w swobodny sposób, na podstawie tzw. wątków tematycznych, którymi były: transfer wiedzy między parkiem technologicznym a firmami (lokatorami parku), dopasowanie kulturowe tych podmiotów oraz skuteczność osiągania celów transferu wiedzy.

Wszyscy respondenci jednomyślnie podkreślili, że regularnie następuje wymiana informacji pomiędzy operatorem (parkiem) a lokatorami (firmami). Wymiana pomysłów i informacji odbywa się różnymi kanałami informacyjnymi tj. Intranet, newsletter spotkania tzw. śniadania biznesowe. Opiekun z Podkarpackiego Parku Opiekun z Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego podkreśla: „Podczas spotkań, które są cyklicznie organizowane przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regio-



(PSTP)), the entrepreneurs conducting their economic activities in the PSTP are informed about its ongoing activity and offer, including services provided to entrepreneurs, implemented projects; they present their own undertakings and new ideas as well”.

Similarly, in the Kielce Technology Park (KTP) “Each tenant enterprise has its own business mentor who is responsible for: building and maintaining constant, indirect and long-lasting relations with the tenant enterprise, providing it with the highest level of service in accordance with accepted standards, and creating the positive image of KTP. The entrepreneurs receive advisory, informational and training support in the field of acquiring external funding for establishing or developing an economic activity, as well as innovative activity. Business mentors, in turn, receive a packet of information about new solutions, trends in a particular branch, as well as offers of joint ventures”.

In most cases, the transfer of knowledge is intensified from a technology park to a tenant enterprise direction. These are mainly informational and educational activities concerning an available technology park offer, new services or funding opportunities. The transfer of knowledge from the tenant enterprise to the technology park is less intensified and depends on a business mentor-tenant enterprise relationship, as well as intensity of contacts between them. This is facilitated by networking meetings (e.g. business breakfasts) organised at varying frequencies at all respondents, and gives the possibility of exchanging experiences, e.g., in problems encountered while implementing projects, difficulties with public procurement law, barriers to a new market entry (Pomorian Science-Technology Park in Gdynia). While studying the convergence of organisational culture among the respondents, they unanimously underline similar professionalism in business contacts. According to a specialist from the Płock Industrial and Technology Park, “The same emphasis on customer service quality, timely execution of orders, form of offer preparation, and the same attitude towards each question arising in the park may be observed”. Similarly, a reference to the sense of community among technology park employ-

nalnego S.A. (podmiot zarządzający Podkarpackim Parkiem Naukowo – Technologicznym Aeropolis (PPNT)) przedsiębiorcy prowadzący swoją działalność w PPNT są informowani o bieżącej działalności oraz ofercie PPNT, w tym usługach świadczonych na rzecz przedsiębiorców, realizowanych projektach, sami również prezentują swoje przedsięwzięcia i nowe pomysły”.

Podobnie w Kieleckim Parku Technologicznym „Każdy lokator ma przydzielonego opiekuna biznesowego, który jest odpowiedzialny za: budowanie oraz utrzymywanie stałych, bezpośrednich i długotrwałych relacji z lokatorem, zapewnianie najwyższego poziomu obsługi zgodnie z przyjętymi standardami oraz budowanie pozytywnego wizerunku KPT. Przedsiębiorcy otrzymują wsparcie doradcze, informacyjne, szkoleniowe z zakresu jak pozyskiwać środki zewnętrzne na założenie firmy, rozwój działalności gospodarczej, działalność innowacyjną. Opiekunowie natomiast otrzymują pakiet informacji nt. nowych rozwiązań, trendów w danej branży i oferty wspólnych przedsięwzięć.”

W większości przypadków transfer wiedzy jest nasilony w kierunku od parku do lokatora. Są to głównie działania informacyjne, edukacyjne nt. dostępnej oferty parku, nowych usług, możliwości pozyskania funduszy. Mniejsze nasilenie ma transfer wiedzy od firmy do parku i zależy od relacji na linii opiekun – firma i intensywności kontaktów obu stron. Sprzyjają temu spotkania networkingowe (np. śniadania biznesowe) organizowane z różną częstotliwością u wszystkich badanych dające możliwość dzielenia się doświadczeniami np. z problemów napotkanych w realizacji projektów, trudnościami z prawem zamówień publicznych, barierami wejścia na nowy rynek (Pomorski Park Naukowo-Technologiczny Gdyni)a. Badając zbieżność kultury organizacyjnej wśród respondentów podkreślają oni jednomyślnie podobny profesjonalizm w kontaktach biznesowych Według specjalisty z Płockiego Parku Przemysłowo-Technologicznego „można zauważyć taki sam nacisk na jakość obsługi klienta, terminowość realizacji zamówień, formę przygotowania oferty i takie same podejście do każdego zapytania, które pojawia się w parku”. Po-

ees and employees of tenant enterprises is positively assessed by the respondents according to a specialist from the "Technopark Gliwice" Science and Technology Park who said that "The sense of community among the employees of the park and employees of its tenant enterprises is manifested in less formal (non-business) relations and is visible during integration meetings periodically organised by the park and its employees (barbecues, New Year's and networking meetings, etc.)". In Rzeszów, for instance, "It was possible to watch football matches during the EURO 2016 championships together in the PSTP Technology Incubator; the employees were spending time together during lunch in a separate space or garden".

Organisational matching is not so highly assessed by business mentors from technology parks being budgetary units. "There is, however, another organisational culture. Technology park as a budgetary unit has different sources of funding and operates differently than a private enterprise. Sometimes, it hinders contacts. Some enterprises, especially these large and medium-sized, treat us as administration, not as a partner for business negotiations". "We are self-government officials, we have other principles of work and payment, employment conditions; enterprises know it, and we often have to prove our knowledge and professionalism in order to gain their trust" (Kielce Technology Park, Elbląg Technology Park).

As far as achievement of knowledge transfer objectives is concerned, "knowledge and experience sharing has, without a doubt, a financial dimension and brings other tangible benefits. Entrepreneurs operating on the market for a longer period initiate cooperation with newly-established enterprises, they disseminate knowledge on, e.g., project implementation to them, and at the same time gain profits from realisation of a joint venture. Likewise, they enter into joint ventures with the park". In the case of Kielce Technology Park, the effectiveness of knowledge transfer and information exchange among organisations is manifested, among others, with research centres prepared by the park for its tenant enterprises which are currently their operators and derive profits from them".

dobnie odniesienie do poczucia wspólnoty pomiędzy pracownikami parku i pracownikami firm jest pozytywnie oceniane przez respondentów według specjalisty z Technoparku Gliwice „Poczucie wspólnoty pomiędzy pracownikami parku, a pracownikami firm przejawia się w relacjach mniej formalnych (poza biznesowych) i widoczna jest podczas spotkań integracyjnych organizowanych co jakiś czas przez park i jego pracowników (grill, spotkania noworoczne i networkingowe itp.)”. W Rzeszowie na przykład „podczas rozgrywek Euro 2016 w Inkubatorze Technologicznym PPNT była możliwość wspólnego oglądania meczy, często pracownicy wspólnie spędzali czas podczas lunchu w wydzielonej przestrzeni oraz ogródka”.

Dopasowanie organizacyjne nie jest tak wysoko oceniane przez opiekunów z parków będących jednostkami budżetowymi. „Panuje jednak inna kultura organizacyjna. Park jako jednostka budżetowa ma inne źródła finansowania, inaczej działa niż firma prywatna. Czasami to utrudnia kontakty. Niektóre firmy, szczególnie średnie i duże, korporacje traktują nas jako administrację, nie partnera do rozmów”. „Jesteśmy urzędnikami, inne zasady pracy, wynagradzania, warunki umowy o pracę, firmy to wiedzą, często trzeba udowodniać swoją wiedzę i profesjonalizm aby zdobyć ich zaufanie” (Kielecki Park Technologiczny, Elbląski Park Naukowo-Technologiczny).

Pytając o osiągnięcie celów transferu wiedzy „bez wątplenia dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem ma wymiar zarówno finansowy, jak też inne wymierne korzyści. Przedsiębiorcy funkcjonujący dłużej czas na rynku nawiązują współpracę z nowoutworzonymi, przekazują im wiedzę nt. prowadzenia projektów czy też realizacji wspólnego przedsięwzięcia działalności, jednocześnie uzyskując z korzyści majątkowe. Podobnie wchodzi we wspólne projekty z parkiem”. W przypadku Kieleckiego Parku Technologicznego skuteczność transferu wiedzy i wymiany informacji pomiędzy organizacjami objawia się między innymi przygotowaniem przez park centrów badawczych pod potrzeby firm, lokatorów, którzy obecnie są ich operatorami i czerpią z tego korzyści finansowe”.

#### IV. Conclusions

The interviews with respondents show that high cultural compatibility can simplify the sharing of knowledge among partnership organisations. The sharing of knowledge, in turn, can simplify the achievement of mutual benefits by enabling the exchange of necessary information and reducing misunderstandings and uncertainties. Sharing actual and formal or informal information among partners is associated with mutual disclosure of plans, expectations, motives, programmes, objectives, and evaluation criteria. However, cultural conflicts may inhibit the exchange of information. Cultural barriers were identified as one of the main factors which complicates the management of knowledge. The cultural mismatch among organizations belonging to a public and private sector can be identified as one of the main factors, which complicates the management of knowledge. We believe that cultural similarity among partners may improve the credibility of information being exchanged and help one organisation to positively perceive the behaviour of the other one. Moreover, when both organisations create friendly relationships, they are more willing to share formal and informal information with each other.

In conclusion, the more organisations are similar to each other, the more effective is the transfer of knowledge. That is why, the following hypothesis has been proposed:

***H1. Cultural compatibility of organizations belonging to different sectors (private/public) is positively related to knowledge transfer***

The verification of the hypothesis above requires conducting of the quantitative empirical researches. "The mentors of the companies" can be the respondents representing the technological parks as the (non)budgetary units. It would be reasonable to conduct the researches in the control group, i.e. among the managers of the enterprises (the tenants of the parks). Identifying the problem of the cultural tailoring and its consequences for sharing the knowledge is important not only for theory-building but also for practice. It was assumed that in the cultural dimension,

#### IV. Wnioski

że wysoka kompatybilność kulturowa może uprościć dzielenie się wiedzą pomiędzy partnerskimi organizacjami. Z kolei dzielenie się wiedzą może ułatwiać osiąganie wspólnych korzyści, pozwalając na wymianę niezbędnych informacji, zmniejszając nieporozumienia, niedopowiedzenia i niepewność. Dzielenie się formalnymi i nieformalnymi aktualnymi informacjami między partnerami jest związane z wzajemnym ujawnianiem planów, oczekiwań, motywów, programów, celów i kryteriów oceny. Kierując się tą logiką konflikty kulturowe mogą hamować wymianę informacji. Niedopasowanie kulturowe między organizacjami należącymi do sektora publicznego i prywatnego można wskazać jako jeden z głównych czynników, który komplikuje zarządzanie wiedzą. Sądzymy, że podobieństwo kulturowe między partnerami może zwiększyć wiarygodność wymienianych informacji i pomóc jednej stronie postrzegać zachowanie drugiej w pozytywnym świetle. Ponadto, gdy obie strony tworzą przyjazne relacje, to są chętne do dzielenia się formalnymi i nieformalnymi informacjami. Konkludując, wiedza w relacji przepływa więc tym efektywniej, im bardziej jej strony są do siebie podobne. W związku z tym proponujemy hipotezę:

***H1. Kompatybilność kulturowa organizacji należących do różnych sektorów (prywatnego/publicznego) jest pozytywnie powiązana z transferem wiedzy.***

Weryfikacja powyższej hipotezy wymaga przeprowadzenia ilościowych badań empirycznych. Respondentami, po stronie parków technologicznych (nie)będących jednostkami budżetowymi mogą być „opiekunowie firm”. Zasadne byłoby także przeprowadzenie badań w grupie kontrolnej tj. wśród menedżerów przedsiębiorstw (lokatorów tych parków). Rozpoznanie problemu dopasowania kulturowego i jego konsekwencji dla dzielenia się wiedzą jest istotne nie tylko dla budowania teorii, ale i dla praktyki. Dlatego że w wymiarze kulturowym organizacje te różnią się między sobą, a szczególnie parki będące jednostkami budżetowymi. Wobec tego wynik weryfikacji tej hipotezy stworzy podstawy dla ukierunkowania obustronnych działań

these organisations differ from each other, especially the parks which are budgetary units. Thus, the result of the verification of this hypothesis will create the basis for the directing of mutual activities for the cultural compatibility. Moreover, the scientific investigation should lead to identifying of the determinants (e.g. borrowing of the interorganisational routines, information systems, legislation) which determine the level of the cultural tailoring of the organisations belonging to the different sectors in the economy, but cooperating or coexisting with each other at the same time.

na rzecz kompatybilności kultowej. Ponadto dociekania naukowe dla praktyki powinny zmierzać także w kierunku identyfikacji uwarunkowań (np.: zapożyczenie rutyn międzyorganizacyjnych, systemów informacyjnych, przepisów prawnych) i czynników (np.: zaufania i zaangażowania międzyorganizacyjnego) determinujących poziom dopasowania kulturowego organizacji należących do odmiennych sektorów w gospodarce, przy czym bądź to współdziałających ze sobą, bądź koegzystujących.

## Reference/Bibliografia

- Argote, L., Ingram, P. (2000).** Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Bauer, F., Matzler, K. (2014).** Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35, 269–291
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986).** Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. (1987).** Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.
- Fang, G., Ma, X.Y., Ren, L., Zhou, Q. (2014).** Antecedents of network capability and their effects on innovation performance: An empirical test of hi-tech firms in China. *Creativity & Innovation Management*, 23(4), 436–452.
- Haas, M.R., Hansen, M.T. (2007).** Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133–1153.
- Inkpen, A.C. (1996).** Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123–140;
- Inkpen, A.C., Tsang, E. (2005).** Networks, social capital, and learning. *Academy of Management Review*, 30, 146–165.
- Rajaguru, R., Matanda, M.J. (2013).** Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration, *Industrial Marketing Management*, 42, 620–632.
- Rich, M. (2003).** Requirements for successful marketing alliances. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(4/5), 447–456
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T., Aulakh, P.S. (2001).** The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Academy of Marketing Science Journal*. 29(4), 358–372.
- Schein, E.H. (1985).** *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub., 358
- Szulanski, G., Jensen, R.J. (2006).** Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27(10), 937–957.
- Tellis, G.J., Yin, E., Niraj, R. (2009).** Does quality win? Network effects versus quality in high-tech markets. *Journal of Marketing Research*. 46(2), 135–149.
- van Burg, E., Berends, H., van Raaij, E.M. (2014).** Framing and interorganizational knowledge transfer: A process study of collaborative innovation in the aircraft industry. *Journal of Management Studies*, 51(3), 349–378.
- Wang, D. (2015).** Activating cross-border brokerage: Interorganizational knowledge transfer through skilled return migration. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 133–176.
- Wójcik-Karpacz, A. (2013).** Utilitarian and cognitive values of the inter-organizational synergistic effect. Case study, „*Organization & Management*”, 1.
- Wójcik-Karpacz, A, Rudawska, J (2016),** Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 419 Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, Wrocław, 237–2