

# Anna Adamik

---

## Innowacyjność a proces rozwoju więzi partnerskich przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 121, 43-63

---

2015

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Anna Adamik\***

## **INNOWACYJNOŚĆ A PROCES ROZWOJU WIĘZI PARTNERSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **Streszczenie**

Na temat wpływu współpracy na innowacyjność pisano już wiele. Nie od dziś wiadomo bowiem, iż wspólne działania przynoszą więcej korzyści – są tańsze, szybsze, a przede wszystkim pozwalają stworzyć coś bardziej unikalnego, a nawet pionierskiego. Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytania: Czy i jak innowacyjność wpływa na współpracę? Czy innowacyjność, zasoby i zachowania innowacyjne partnerów mają swe odzwierciedlenie w procesach inicjowania i rozwoju więzi partnerskich? Jakie relacje łączą innowacyjność z partnerstwem międzyorganizacyjnym (a często i wewnątrzorganizacyjnym). Czy i jak silnie decyduje ona o wynikach działań partnerskich?

Przeanalizowano literaturę z zakresu teorii innowacji, współpracy międzyorganizacyjnej, partnerstwa przedsiębiorstw. Przeprowadzono także badania empiryczne na grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw, na przykładzie których zdiagnozowano, a także częściowo oceniono wybrane relacje występujące między analizowanymi zjawiskami.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, partnerstwo przedsiębiorstw

### **Wprowadzenie**

Dzisiejsze przedsiębiorstwa działają nie tylko w zmiennym i złożonym (turbulentnym), ale też coraz bardziej konkurencyjnym, wymagającym i niepewnym otoczeniu. W takich warunkach muszą z jednej strony podejmować

---

\* Anna Adamik, dr, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, e-mail: [anna.adamik@p.lodz.pl](mailto:anna.adamik@p.lodz.pl)

przedsięwzięcia redukujące ryzyko i niepewność swego działania, z drugiej zaś tworzyć coś unikalnego, elastycznego, wzmacniającego ich pozycję konkurencyjną na rynku. Muszą zatem być zdolne do zmian, ciągłego rozwoju, wchodzenia na nowe drogi, generowania i wdrażania różnego typu innowacji, m.in. procesowych i produktowych, nowych koncepcji zarządzania i strategii marketingowych, a także jak najbardziej konkurencyjnego organizowania całego łańcucha wartości, w tym również w skali międzynarodowej<sup>2</sup>. Działania te wymagają nieustannego zwiększania ilości i jakości zarówno szeroko pojętych zasobów, jak i nabywania nowych umiejętności. Ponieważ przedsiębiorstwom coraz trudniej jest gromadzić i rozwijać je samodzielnie, dlatego systematycznie wzmacnia się rola nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej. Dzięki różnym jej formom strony nie tylko wspólnie pogłębiają tajniki niezbędnej wiedzy, ale także optymalizują swe zaplecza zasobowe, nie tracąc przy tym autonomii i siły przetargowej poza obszarem wyznaczonych działań wspólnych. W wielu przypadkach partnerzy dzięki synergii swych potencjałów tworzą także unikalne rozwiązania czy produkty. Szczególnie skuteczne są w tych procesach bliskie, partnerskie więzi współpracy, które z racji swej specyfiki stają się nie tylko stymulatorami, ale i katalizatorami wielu wartościowych działań, zwłaszcza rozwiązań innowacyjnych.

## **1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw a parametry partnerstwa (potencjał partnerstwa)**

Organizacje wyposażone są w odmienne zasoby nawet wtedy, gdy działają w takim samym środowisku<sup>3</sup>. Wynika to z ich heterogeniczności, szeroko opisywanej przez przedstawicieli podejścia zasobowego<sup>4</sup>. Prowadzi to do stwierdzenia, że niektóre zasoby, zwłaszcza te innowacyjne, są specyficzne jedynie dla konkretnych firm. Tworzą one ich potencjał innowacyjny. W literaturze potencjał innowacyjny przedsiębiorstw definiuje się jako:

- zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania jego zasobów wewnętrznych w celu podnoszenia jakości, zyskowności lub zwiększenia produktywności procesów i doskonalenia produktów,

---

<sup>2</sup> Szerzej zob. A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

<sup>3</sup> G. Dosi, L. Marengo, *On the Evolutionary and Behavioural Theories of Organizations: A Tentative Roadmap*, „*Organization Science*” 2007, nr 18, s. 491–502.

<sup>4</sup> Np. B. Wernerfeld, *The Resource-Based View of Firm*, „*Strategic Management Journal*” 1984, No. 5 (2)

- umiejętność przyswajania wiedzy, otwartość na współpracę, gotowość do wprowadzania zmian i rozwoju, uczenie się, elastyczność, zdolność do adaptowania nowych tendencji.

Natomiast do jego składowych zalicza się<sup>5</sup>:

- metody zarządzania firmą i innowacjami,
- działalność biznesową i marketingową,
- zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym tworzenie działów albo grup innowacyjnych,
- kreowanie właściwej kultury organizacyjnej,
- zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą,
- współpracę z klientami,
- efekty ekonomiczne i wielkość zasobów finansowych,
- techniczny i technologiczny poziom przedsiębiorstwa, z włączeniem działalności B+R.

Dla scharakteryzowania potencjału innowacyjnego często wyróżnia się tzw. zasoby innowacyjne, czyli te bezpośrednio wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw. Wśród nich wymienia się<sup>6</sup>:

- zakumulowane zasoby kapitału ludzkiego, w tym wiedzę i umiejętności,
- zasoby zakumulowanej wiedzy mierzonej wydatkami na badania naukowe i poziomem zatrudnienia,
- personel naukowo-badawczy,
- zasoby wiedzy uprzedmiotowionej postaci zakupionych maszyn i urządzeń oraz budynków,
- zasoby wiedzy nieuprzedmiotowionej w postaci nabytych licencji i patentów,
- zasoby wiedzy zewnętrznej nabytej, płynącej z otoczenia, od innych podmiotów rynku,
- zasoby komercyjne,
- zasoby organizacyjne.

Firmy innowacyjne opierając się na tych specyficznych czynnikach zasobowych, generują różne formy innowacji, realizują zróżnicowane sposoby ich wdrażania, zaangażowania we współpracę między- i wewnątrzorganizacyjną, a ostatecznie przekładają swe działania na odmienne wyniki w zakresie kształtowania konkurencyjności. O kwestiach tych pisali m.in. A. Pomykalski, J. Koszłka, T. Bal-Woźniak,

---

<sup>5</sup> O. Zizlavsky, *Factors of an Innovation Potential Development Are Known, but Not Always Mastered*, w: *Economics and Management*, Brno University of Technology, Brno 2011.

<sup>6</sup> Szerzej zob. A. Wziętek-Kubiak, E. Balcerowicz, *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP*, Warszawa 2009.

W. Janasz, K. Kozioł, K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, M. Pichlak, P. Trott i inni. Badania wykazują jednocześnie, że firmy lepiej wyposażone w potencjał innowacyjny (zasoby innowacyjne) w szerszym zakresie wykorzystują zewnętrzne czynniki innowacji (aktywniej współpracują). Oznacza to, że absorpcja zasobów zewnętrznych (wsparcie poprzez współpracę potencjałem innowacyjnych partnerów zewnętrznych) jest uwarunkowana przez posiadanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego<sup>7</sup>. Im więcej elementów tego potencjału wykształciło w sobie przedsiębiorstwo, tym bliżej mu do realnego partnerstwa. W czystej formie oznacza ono celową współpracę dwóch lub więcej odrębnych przedsiębiorstw, opartą na normach relacyjnych, polegającą na wzajemnej wymianie, „uwspólnianiu” i rozwoju zasobów lub zdolności strategicznych ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności zaangażowanych przedsiębiorstw<sup>8</sup>. W praktyce natomiast partnerstwo to długoterminowe, korzystne dla obu stron więzi współpracy oparte na wzajemnym zaufaniu, pracy zespołowej, podziale zysków i ryzyka. To specyficzne porozumienie między sferą wykonawczą a zarządczą, czyli w relacjach między pracownikami i kierownictwem oraz w ramach tych grup (partnerstwo substancjonalne), poza tym między firmą a partnerami biznesowymi, np. dostawcami, klientami, konkurentami (partnerstwo kontraktowe) oraz organizacją i jej partnerami środowiskowymi, tzn. interesariuszami publicznymi i społecznymi (partnerstwo kontekstowe). Ich celem jest skupienie się na tym, co każda ze stron robi najlepiej, dzieląc przy tym adekwatnie koszty i zyski oraz inne wspólnie wypracowane zasoby, a także ustanawiając dla każdego uczestnika określone zakresy ról i obowiązków<sup>9</sup>. Na ten temat pisali m.in. A. Sulejewicz, M. Romanowska, M. Trocki, J. Świątowiec-Szczepańska Ch. Lechner, M. Dowling, I. Welpé, E. Lank, Ch. Huxham, A. Deering, A. Murphy.

By ułatwić i w pewien sposób usystematyzować przemyślenia na temat ewoluowania od innowacyjności do partnerstwa przedsiębiorstw, w tabeli 1 zestawiono podstawowe parametry potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw z parametrami charakterystycznymi dla dobrze skonfigurowanych więzi partnerskich.

---

<sup>7</sup> W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Innovation and Learning: the Two Faces of R&D*, „Economic Journal” 1989, No. 99, s. 569–596.

<sup>8</sup> J. Świątowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 43.

<sup>9</sup> Szerzej zob. A. Adamik, *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych*, w: *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Universitas Lodziensis, Folia Oeconomica, nr 283, Łódź 2013, s. 13–25; A. Adamik, *A Partnership between Organisations as the Basis of Effective Shaping of Innovative Processes In Companies*, w: Full Paper of 2011 International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management (APBITM Spring 2011), Published by Asia Pacific Business Innovation & Technology Management Society January, Bali, Indonesia 2011, s. 23–25.

Tabela 1

## Podstawowe parametry potencjału innowacyjnego i partnerstwa przedsiębiorstw

Parametr	Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw	Partnerstwo przedsiębiorstw
1	2	3
Strategia	Jasno sformułowana strategia innowacji <sup>A</sup> , tzn. zidentyfikowane technologie, rynki, które firma powinna najlepiej rozwijać i wykorzystywać dla tworzenia i przechwytywania wartości i budowania przewagi konkurencyjnej; określone sposoby wykorzystania i umacniania zasobów w procesach kreowania innowacji; kompleksowe uwzględnienie ryzyka i niepewności	Kompatybilność strategii partnerów, tzn. zgodność celów strategicznych i strategii rozwoju partnerów
Czas	Sformułowana w oparciu o rozpoznanie potrzeb i możliwości środowiska krótko-, średnio- i długookresowa strategia innowacji. Innowacje wprowadzane w krótkim okresie dotyczą zwykle niekonwencjonalnych metod realizacji aktualnych zadań. Innowacje realizowane w średnich okresach czasowych dotyczą wyszukiwania metod zwiększania efektywności działań przy redukcji kosztów. Do wykorzystywanych już procesów wprowadzane są nowatorskie rozwiązania. Innowacyjność długookresowa dotyczy wprowadzania alternatywnych technologii i zupełnie nowych produktów. To najistotniejszy czynnik i źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	Homogeniczność partnerów w zakresie horyzontu działań strategicznych, tzn. podobieństwo horyzontu planowania partnera ze względu na horyzontalne relacje konkurencyjne

1	2	3
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaangażowanie pracowników w prace nad rozwojem innowacji,</li> <li>– partnerstwo pracowników i właścicieli nie tylko w realizacji pomysłów, ale i procesach decyzyjnych,</li> <li>– motywowanie przez partycypację,</li> <li>– motywowanie przez innowacje,</li> <li>– umiejętności i klimat pracy zespołowej,</li> <li>– chęć uczenia się personelu,</li> <li>– otwartość na podejmowanie wyzwań zawodowych</li> </ul>	<p>Spójność partnerów w obszarach kulturowych, tzn.<sup>B</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– podobieństwo kultury organizacji<sup>C</sup>,</li> <li>– porównywalna gotowość na ryzyko ze strony menedżerów,</li> <li>– podobny styl przywództwa,</li> <li>– podobieństwo w sposobach komunikowania się,</li> <li>– podobieństwo w sposobach motywowania i wynagradzania</li> </ul>
Zasoby	<p>Charakter zasobów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– struktura i kwalifikacje pracowników adekwatne do profilu działalności (przygotowanie zawodowe),</li> <li>– stan wewnętrznych materialnych i niematerialnych zasobów firmy (kapitału własnego) w formie niezbędnego wyposażenia technicznego, aparatury kontrolno-pomiarowej, <i>know-how</i>,</li> <li>– zdolność kredytowa umożliwiająca finansowanie inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia</li> </ul>	<p>Dopasowanie partnerów w obszarach zasobowych, tzn.:</p> <p>podobieństwo lub komplementarność, zasobów materialnych, podobieństwo lub komplementarność zasobów ludzkich, podobieństwo lub komplementarność zasobów niematerialnych</p>
Rynek	<p>Relacje z otoczeniem rynkowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– długotrwałe, przyjazne kontakty z klientami, często w formie kontaktów prywatnych (<i>clienting</i>),</li> <li>– przyjazne kontakty z dostawcami (partnerstwo w łańcuchu dostaw),</li> <li>– kooperacja – współpraca z konkurentami,</li> <li>– realizowanie koncepcji potrójnej helisy, tzn. współpracy przedsiębiorstw ze sferą naukowo-badawczą oraz sferą rządowo-samorządową i administracyjną</li> </ul>	<p>Relacje z otoczeniem rynkowym tak jak w kolumnie obok, a w związku z tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– podobny wizerunek partnerów,</li> <li>– podobne doświadczenia rynkowe partnerów,</li> <li>– podobne korzyści konkurencyjne partnerów</li> </ul>





1	2	3
Dotychczasowe doświadczenia	Doświadczenie we wdrażaniu innowacji, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– wprowadzanie nowych towarów,</li> <li>– wprowadzanie nowych metod produkcji opartych na nowych wynalazkach naukowych (innowacje technologiczne), jak też na nowych handlowych sposobach postępowania,</li> <li>– otwarcie nowego rynku dotychczas nieobsługiwanego,</li> <li>– zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,</li> <li>– przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu</li> </ul>	Doświadczenie w realizowaniu więzi partnerskich, tzn.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– pozytywne doświadczenia w realizowanych dotąd więziach współpracy,</li> <li>– umiejętności w zakresie wykorzystywania wzajemnych zależności między partnerami dla swojej korzyści (zdolności negocjacyjne),</li> <li>– doświadczenia praktyczne w benchmarkingu i wszelkich metodach uczenia się i zarządzania wiedzą w organizacji,</li> <li>– ostrożne, świadome wykorzystywanie posiadanego potencjału zasobowego,</li> <li>– otwartość na wyzwania i szanse rynkowe,</li> <li>– doświadczenia w tworzeniu kolektywnej tożsamości,</li> <li>– lokalizacja blisko partnerów</li> </ul>

<sup>A</sup> M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 95.

<sup>B</sup> Szerzej zob. A. Adamik, *Kulturowe uwarunkowania skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstw*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 171–181.

<sup>C</sup> Najbardziej docenianymi atrybutami kultury organizacyjnej są jej: 1) adaptacyjność (zdolność na zmiany w odpowiedzi na warunki); 2) autonomia (zdolność do niezależności w pracy); 3) kooperacja (zdolność do współpracy z innymi); 4) kreatywność (zdolność do generowania nowych pomysłów); 5) równość (każdy ma równe prawa i szanse); 6) szczerość (bycie otwartym, szczerym i uczciwym w pracy); 7) racjonalność (bycie analitycznym i logicznym). Więcej zob. A. Glińska-Noweś, *Tendencje do ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przeгляд Organizacji” 2001, nr 7–8, s. 8.

<sup>D</sup> J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2005, s. 63.

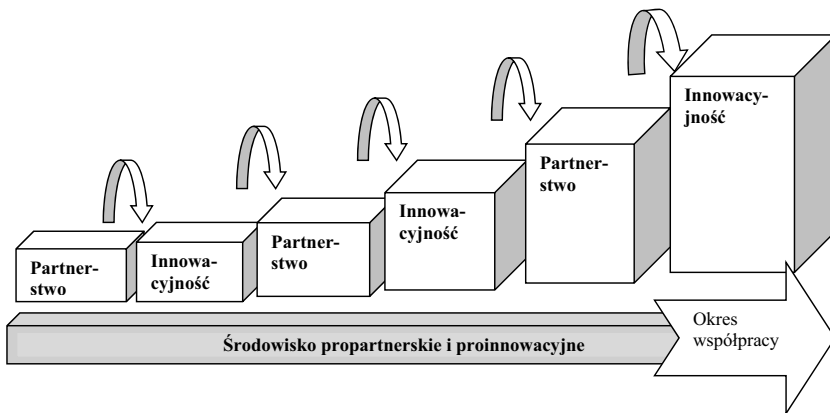
<sup>E</sup> Więcej zob. R. Hardin, *Zaufanie, Sic!*, Warszawa 2009.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury tematu.

W każdym z powyższych obszarów widać, iż te dwa typy działań są ze sobą blisko związane, a nawet spójne. W związku z rosnącą presją otoczenia na nowe, coraz to lepsze rozwiązania i produkty, innowacyjne organizacje poszukują coraz większego, zewnętrznego wsparcia swych działań, a więc współpracy i partnerstwa międzyorganizacyjnego. Im częściej i sprawniej to robią, tym silniej wzmacniają swój potencjał innowacyjny. Rodzące się między współpracującymi przedsiębiorstwami coraz bliższe, wielopłaszczyznowe, bardziej otwarte partnerstwo generuje nieprzeciętne możliwości (kapitał szans) wsparte rosnącym

zaufaniem stron (kapitałem zaufania). Rosnące w ten sposób partnerstwo z czasem wzmacnia innowacyjność stron, co z kolei sprzyja dalszym wspólnym działaniom, a ostatecznie osiągnięciu przez partnerów wspólnych, coraz bardziej satysfakcjonujących efektów. Takie warunki to cenne środowisko proinnowacyjne. Innowacyjność zatem z jednej strony potrzebuje partnerstwa, z drugiej zaś je tworzy. Partnerstwo natomiast sprzyja innowacyjności, a w wielu przypadkach z niej też wyrasta (rysunek 1).

Powyższe kwestie są niezwykle ważne, gdyż wiążą się ze sprawnym, ciągłym, gromadzeniem, rozwojem i wykorzystywaniem przez organizacje własnego kapitału innowacyjnego. Kapitał ten uznaje się za strategicznie istotny, gdyż podnosi on wydajność pracy, stanowi fundament postępu, tworzy bogactwo, inicjuje proces przemian, przekształca niewidzialne w widzialne oraz tworzy nową wartość<sup>10</sup>.



Rysunek 1. Proces wzrostu partnerstwa w oparciu o innowacyjność

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce kapitał innowacyjny związany jest z charakterem posiadanych zasobów fizycznych i społecznych oraz umiejętnym wiązaniem ich ze sobą na czterech podstawowych płaszczyznach: płaszczyźnie badań, rozwoju, produkcji i marketingu. Prowadzi to do skonstruowania takiego łańcucha wartości organizacji, który skutecznie łączy wyrefinowaną koncepcję strategiczną ze sprawną eksploatacją i stałą odnową posiadanych zasobów i umiejętności. To niebagatelna

<sup>10</sup> H. De Soto, *Tajemnica kapitału*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa 2002, s. 18–25.

dzisiaj zdolność, gdyż współczesne przedsiębiorstwa żyją w wieku innowacji<sup>11</sup>, gdzie „idee i innowacje to waluta czasów”<sup>12</sup>, w których „prawo firmy do istnienia nie jest wieczne, lecz trzeba je wciąż na nowo zdobywać”<sup>13</sup>.

## 2. Partnerzy w działaniach innowacyjnych i partnerskich

Coraz częściej **innowacyjność i procesy innowacyjne** przedsiębiorstw nie zależą jedynie od potencjału innowacyjnego samodzielnie budujących swój potencjał organizacji, ale od skuteczności **kapitałów innowacyjnych sieci współpracujących ze sobą partnerów**. Związane jest to z szerzącym się w XXI wieku nowym podejściem do innowacji – podejściem otwartym<sup>14</sup>, które inicjuje nową erę w rozumieniu, pozyskiwaniu i aplikacji innowacji<sup>15</sup>. Zakłada ono, że głównym źródłem nowatorskich pomysłów firmy staje się współcześnie jej otoczenie, a zwłaszcza główni użytkownicy i dostawcy, partnerzy oraz lokalne społeczności. Innowatorzy nie działają więc w pojedynkę, jedynie na polu swej organizacji, lecz koncentrują się na pracy zespołowej, aktywnie wykorzystując szanse i okazje płynące z otoczenia i na ich bazie budują swą unikatowość i oryginalność. W najbardziej zaawansowanych pod tym względem gałęziach przemysłu, np. biotechnice, prawie każdy nowy produkt jest już dzisiaj efektem współpracy złożonej sieci firm, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji czy dystrybucji, osiągając w tym zakresie stan bliski doskonałości<sup>16</sup>. Badania dowodzą, że „kompletne” sieci i sprawnie odbywający

<sup>11</sup> F. Jansen, *The Age of Innovation*, Prentice Hall, London 2000, s. 3.

<sup>12</sup> J. Collis, *Innowacja albo śmierć. Bij swoje rekordy w życiu i w pracy*, M.T. Biznes, Warszawa 2010, s. 20.

<sup>13</sup> R. Simons, *Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

<sup>14</sup> H. Chesbrough, *Open Innovation. Where We've Been and Where We're Going*, Reserch-Technology Management, 2012; K. Laursen, A. Salter, *Open the Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*, „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27, No. 2, s. 131–150.

<sup>15</sup> W innowacji otwartej transfer wiedzy na zewnątrz i z zewnątrz umożliwiają korzystanie z nowatorskich rozwiązań – więcej nowych rozwiązań strukturalnych, w tym sieciowych. Zarówno pomysły wewnętrzne, jak i zewnętrzne stanowią podstawę wygranej na rynku. Bycie pierwszym nabiera marginalnego znaczenia, szczególnie w świetle korzyści, jakie można generować dzięki nowemu modelowi biznesu. Szerzej zob. S. Łobejko, *Innowacje otwarte źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010, s. 56 i n.

<sup>16</sup> W. Powell, K.W. Koput, J.I. Bowie, L. Smith-Doerr, *The Spatial Clustering of Science and Capital: Accounting for Biotech Firm-Venture Capital Relationship*, „Regional Studies” 2002, Vol. 36 (3), s. 291–305.

się w ich ramach przepływ wiedzy przynoszą ponadprzeciętne korzyści zarówno pojedynczym ich uczestnikom, jak i całej sieci, znaczące zaś różnice między partnerami w tym zakresie mogą zniweczyć wiele wartościowych, innowacyjnych inicjatyw<sup>17</sup>.

Kluczowy staje się więc **dobór uczestników takiej sieci**, zarówno z płaszczyzny dostawców i klientów, jak i konkurentów, instytutów badawczych, szkół wyższych itp. i ich dopasowanie m.in. zasobowe, kompetencyjne i kulturowe. Tym wyższe jednocześnie będą efekty relacji proinnowacyjnego współdziałania, im więcej będzie w ich toku między poszczególnymi stronami wymiany świadczeń, zaangażowania oraz wzajemności. Wymiana powinna dotyczyć sprawnego dwukierunkowego przepływu przedmiotów związanych ze wspólnymi innowacyjnymi działaniami partnerów, tzn. odpowiednich przepływów materialnych, energetycznych i informacyjnych. Zaangażowanie partnerów musi polegać na pogłębianiu, poszerzaniu oraz systematycznym wzbogacaniu istniejących relacji proinnowacyjnej wymiany międzyorganizacyjnej. Wzajemność powinna natomiast wiązać się z symetrią zaangażowania partnerów w realizowanie wspólnych, innowacyjnych celów oraz z towarzyszącą ich osiągnięciu wymianą wsparć materialnych, energetycznych i informacyjnych. Nie należy się w związku z powyższym dziwić, iż dobór partnerów i umiejętności tworzenia z nimi skutecznych więzi międzyorganizacyjnej współpracy zaczęto traktować w ostatnich latach jako determinantę innowacyjności organizacji<sup>18</sup>.

Podobnie ma się sprawa z procesem kształtowania partnerstwa i sieci partnerskiej współpracy. Więzi partnerskie powinny być zawierane z odpowiednimi partnerami i to na specyficznych zasadach. W tego typu porozumieniach bowiem – jak w każdym innym systemie – im większa jest sprawność poszczególnych elementów, tym większa jest sprawność całego systemu. Nabiera więc szczególnego znaczenia wyposażenie zasobowe, struktura i więź społeczna łącząca uczestników porozumień (potencjał partnerstwa). Wzajemne stosunki powinny, wraz z upływem czasu współpracy i rosnącą liczbą wspólnie rozwiązyanych zagadnień, rodzić poczucie wspólnoty interesów, zaufanie i wzajemne przenikanie się organizacji. Powinno to spajać strony, czyniąc z nich prawdziwych partnerów, a związki między nimi – więziami partnerskimi. Do zbudowania takich układów potrzeba jednak sporo czasu, wycucia, szczęścia, właściwych kontaktów oraz

<sup>17</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development, *Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paris 2003, s. 34–40.

<sup>18</sup> M. Pichlak, *Więzi międzyorganizacyjne a innowacyjność organizacji – próba integracji*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 1928, Łódź 2010, s. 121–137.

wypracowania w firmie umiejętności i zasobów, które mogłyby być kartą przetargową przy zawieraniu umów i porozumień. To ważne zadanie, gdyż ostatecznie wpływy, jakie będzie miała firma w nawiązywanych sieciach relacji, uzależnione są od wagi i specyfiki jej cech konkurencyjności w porównaniu z cechami konkurencyjności pozostałych partnerów<sup>19</sup>.

Jedną z takich cech jest z pewnością innowacyjność, postrzegana przez wielu jako kluczowa kompetencja XXI wieku. Jej wysoką ocenę można tłumaczyć tym, że – jak twierdził J. March – współczesne organizacje napotykać na wielką liczbę problemów, niemal równorzędnej wagi, a znajdują dla nich tak niewiele rozwiązań. Szansa na znalezienie rozwiązania specyficznego problemu klasycznymi metodami jest więc nikła<sup>20</sup>. W takich warunkach jedynie giętkość, płynność, oryginalność oraz innowacyjne myślenie stanowią podstawę sukcesu. Zatem im bardziej innowacyjny jest partner, tym większe są szanse na wyższe wyniki realizowanych wspólnie rozwiązań i przedsięwzięć. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że innowacyjność partnerów to specyficzna determinanta efektywności działań partnerskich.

Odpowiedni dobór partnerów decyduje zatem zarówno o innowacyjności, jak i jakości partnerstwa przedsiębiorstw. Istnieje wiele normatywnych propozycji w zakresie sposobów doboru partnerów<sup>21</sup>. Zawsze, zarówno przy poszukiwaniu stron do projektów innowacyjnych, jak i partnerskich, warto zacząć od samooceny przedsiębiorstwa<sup>22</sup>, a następnie dopiero przejść do tworzenia profilu poszukiwanego partnera. Samoocena pozwoli sprecyzować własne potrzeby, słabości, umiejętności i przewagi konkurencyjne oraz skierować uwagę na zbiór ocenianych cech przyszłej więzi. Przy formułowaniu profilu partnera należy ustalić pożądane cechy, kompetencje i walory. Najczęściej parametry te przyjmują postać takich **kryteriów oceny partnera**, jak: posiadanie pożądanych źródeł przewagi konkurencyjnej, potrzeba komplementarności oraz zrównoważonego wkładu, niesprzeczny pogląd na strategię, niskie ryzyko stania się konkurentami,

---

<sup>19</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 160.

<sup>20</sup> Szerzej zob. J.G. March, *Decisions and Organisations*, Blackwell, Oxford, Warszawa 2010.

<sup>21</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 132.

<sup>22</sup> R.M. Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, „Harvard Business Review” 1994, Vol. 72, No. 4, s. 100.

blokowanie *vis-à-vis* rywali, dopasowanie organizacyjne<sup>23</sup>. Inne atrybuty partnerów, znacząco kształtujące opisywane relacje, to<sup>24</sup>:

- komplementarność zasobów partnerów,
- zbieżność celów partnerów,
- zbieżność strategii współpracujących firm,
- symetria wielkości współpracujących firm,
- dostosowanie struktur organizacyjnych partnerów,
- system powiązań poszczególnych partnerów z innymi organizacjami,
- zbieżność kultur organizacyjnych partnerów,
- reputacja partnerów,
- umiejętności partnerów w zakresie współdziałania z konkurentami.

Zbieżność współpracujących organizacji i ich „kodu genetycznego” buduje powtarzalność występujących w nich indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw, zwiększa także stopień ich spójności, a przez to minimalizuje w nich skłonność do zmian (chęć wyjścia ze związku współpracy) oraz rodzi długookresowe zaangażowanie i kreatywność partnerów (maksymalizujące ich innowacyjność)<sup>25</sup>.

Kluczowymi czynnikami sukcesu zarówno dla innowatorów, jak i aktywnie współpracujących w relacjach partnerskich organizacji są także w wielu przypadkach<sup>26</sup>:

- umiejętność identyfikacji, kształtowania i rozwoju wyjątkowych kompetencji w ramach firmy,
- zdolność mobilizowania zasobów i umiejętności zlokalizowanych poza firmą,
- dynamiczna specjalizacja zasobów, która przynosi wyjątkowe efekty, gdy skupiając się na obszarach swego potencjału, który można uznać by za klasę światową (a pozbywając się tych dziedzin, które nie zapewniają wyróżniania się), nawiązemy aktywną współpracę ze światowej klasy

---

<sup>23</sup> J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 144.

<sup>24</sup> J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009, s. 18.

<sup>25</sup> G. Aniszewska, *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, s. 17–20.

<sup>26</sup> A. Adamik, *Innowacyjne sposoby przyspieszania budowy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach rozwoju sektora IT*, w: *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, red. S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 28–39.

- specjalistami w tym zakresie i wspólnymi siłami stworzymy platformę wspólnego, agresywnego wzrostu,
- dołączalność zasobów, czyli zdolność do połączeń podnosząca skuteczność konkurencyjności poprzez poznawanie sposobów uzyskiwania dostępu i zdolności mobilizowania zasobów innych, równie wyspecjalizowanych firm w celu współtworzenia większej wartości dla klientów,
  - wspomagane budowanie potencjału, czyli umiejętność nawiązywania tak bliskiej współpracy, że partnerzy są w stanie wzajemnie mobilizować się do szybkiego osiągania lepszych wyników, a nawet więcej, wykorzystywane we współpracy potencjały firm będą szybko ewaluować we współpracujących ze sobą przedsiębiorstwach tak, że będą przyspieszać proces uczenia się partnerów.

### 3. Innowacyjność a partnerstwo – wyniki badań

By empirycznie zweryfikować występowanie w praktyce gospodarczej opisywanych w opracowaniu relacji innowacyjność–partnerstwo, poddano badaniom ankietowym grupę 248 polskich małych i średnich przedsiębiorstw<sup>27</sup>. Wśród kwestii badawczych znalazła się analiza ich potencjału innowacyjnego i jego wpływu na procesy budowy partnerstwa międzyorganizacyjnego (tabela 2), a także identyfikacja wpływu ich partnerstwa z różnego typu interesariuszami na innowacyjność firmy (tabela 3).

Analizując potencjał innowacyjny badanych, ocenie poddano łącznie 13 wybranych czynników zasobowych (tabela 3). Wyodrębniono z nich bloki zasobów: materialnych, niematerialnych i relacyjnych. W ramach zasobów materialnych badani najczęściej doceniali w procesach budowania partnerstwa rolę zasobów finansowych (61,8% badanych), jednocześnie najczęściej przyznawali im noty „wysokie i bardzo wysokie znaczenie” (36,6% badanych). W bloku zasobów niematerialnych najczęściej wskazywano na przydatność doświadczenia (79,3%), zaznaczając, że aż dla 64,6% badanych ma ono w kształtowaniu partnerstwa

---

<sup>27</sup> Badania prowadzono w latach 2008–2012. Był to pomiar pierwotny sondażowy pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej. Instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich, a więc zatrudniające do 249 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Dominującą grupą respondentów były firmy mikro, które stanowiły 67,7% próby badawczej. Drugie ze względu na liczebność były firmy małe (23,9%), a trzecie średnie (8,4%). Dominująca grupa badanych prowadziła działalność handlowo-usługową (31,9%), produkcyjno-handlowo-usługową (22,3%), usługową (18,3%), handel detaliczny (16,7%), handel hurtowy (10%).

wysokie i bardzo wysokie znaczenie. W grupie zasobów relacyjnych natomiast najwyższy odsetek wskazań w zakresie częstotliwości i najwyższego znaczenia zyskały relacje z klientami (adekwatnie 77,7% i 70,1% badanych). Z perspektywy globalnej można dostrzec, że badani w szczególny sposób doceniają w procesach rozwoju ich partnerskich relacji międzyorganizacyjnych rolę innowacyjnych zasobów relacyjnych (oprócz unikalnych relacji z klientami czy dostawcami widzą także dla siebie szanse w relacjach ze społecznościami lokalnymi) oraz niematerialnych (zwłaszcza wiedzę o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania oraz kapitał intelektualny).

Tabela 2

Rola elementów potencjału innowacyjnego w budowaniu partnerstwa badanych MSP

Rodzaje zasobów budujących innowacyjność badanych	Znaczenie zasobu w budowaniu partnerstwa	OG % (N = 248)	MI % (N = 167)	MA % (N = 60)	SR % (N = 21)
1	2	3	4	5	6
<b>Zasoby materialne</b>					
Zasoby finansowe	ma znaczenie	<b>61,8</b>	53,4	<b>80,0</b>	71,4
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	<b>36,6</b>	29,4	<b>53,3</b>	47,6
Infrastruktura techniczna	ma znaczenie	55,8	44,4	78,3	<b>86,7</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	25,5	13,8	46,6	<b>62,0</b>
Systemy informatyczne	ma znaczenie	55,4	46,1	71,7	<b>85,7</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	23,1	16,8	33,3	<b>47,6</b>
<b>Zasoby niematerialne</b>					
Wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania	ma znaczenie	64,5	56,4	<b>85,0</b>	76,2
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	31,9	21,6	<b>56,7</b>	47,6
Licencje i patenty	ma znaczenie	47,8	38,4	<b>68,2</b>	66,7
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	26,7	18,6	43,3	<b>47,6</b>
Kapitał intelektualny	ma znaczenie	59,8	49,8	<b>81,7</b>	76,6
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	38,6	27,6	<b>63,4</b>	52,4
Doświadczenie	ma znaczenie	<b>79,3</b>	<b>74,4</b>	88,3	<b>95,2</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	<b>64,6</b>	<b>55,0</b>	<b>81,7</b>	<b>90,5</b>
Know-how, technologia produkcji	ma znaczenie	49,8	41,4	65,0	<b>76,2</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	24,7	27,4	38,3	<b>52,4</b>



1	2	3	4	5	6
Zasoby relacyjne					
Relacje z klientami	ma znaczenie	<b>77,7</b>	<b>72,5</b>	71,7	<b>85,7</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	<b>70,1</b>	<b>63,5</b>	33,3	47,6
Relacje z dostawcami	ma znaczenie	<b>72,1</b>	<b>67,7</b>	78,3	<b>90,5</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	<b>60,2</b>	56,2	66,6	71,4
Relacje ze społecznością lokalną	ma znaczenie	60,6	54,0	<b>78,3</b>	66,7
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	31,1	25,8	41,7	<b>42,9</b>
Relacje z instytucjami naukowymi	ma znaczenie	47,8	42,0	58,3	<b>71,4</b>
	wysokie i bardzo wysokie znaczenie	11,2	10,2	10,0	<b>23,8</b>

Legenda: MI – mikrofirmy zatrudniające do 10 osób, MA – małe firmy zatrudniające od 10 do 49 osób, SR – średnie firmy zatrudniające od 50 do 249 osób.

Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się badanym przez pryzmat ich wielkości, można zauważyć, iż firmy mikro spośród potencjału innowacyjnego partnerów zdecydowanie najwyżej cenią w procesach kształtowania ich relacji partnerskich zasoby relacyjne (relacje z klientami są ważne aż dla 72,5%, relacje z dostawcami dla 67,7%, relacje ze społecznością lokalną dla 54,0% badanych firm mikro; z racji swego ograniczonego potencjału najrzadziej znaczenie w procesach współpracy przypisują relacjom z instytucjami naukowymi – tylko 42% badanych MI). Firmy małe, choć cenią także zasoby relacyjne, to jednak wyższą rangę w procesach kształtowania partnerstwa przypisują niematerialnym, a także materialnym składnikom potencjału innowacyjnego. Mając więcej siły przetargowej niż firmy mikro, więcej też wymagają od potencjalnych partnerów. Cenią u nich doświadczenie (88,3%), wiedzę o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania (85,0%), kapitał intelektualny (81,7% badanych firm MA), a także zasoby finansowe (80%) i infrastrukturę techniczną (78,3% firm MA). Jeszcze większe docenianie aspektów materialnych (przy jednoczesnym wieloaspektowym docenianiu potencjału zasobów relacyjnych i niematerialnych) można dostrzec wśród firm średnich. Cenią one często infrastrukturę techniczną partnerów (86,7%), systemy informatyczne (85,7%), a jednocześnie ich doświadczenie (95,2%), relacje z dostawcami (90,5%), klientami (85,7%), kapitał intelektualny (76,6%) oraz *know-how* i technologię produkcji (76,2% firm SR).

Tabela 3

Wpływ partnerstwa z różnego typu interesariuszami na innowacyjność badanych MSP

Partnerzy i ich wpływ na innowacyjność firmy (%)																					
Firma	dostawcy			odbiorcy			konkurenci			władze			jednostki naukowo-badawcze			społeczności lokalne			pracownicy		
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
MI (N = 167)	15,3	<b>51,9</b>	32,8	<b>30,2</b>	<b>46,5</b>	23,3	<b>20,8</b>	36,6	<b>42,6</b>	5,5	39,6	<b>54,9</b>	8,1	27,9	<b>64,0</b>	5,7	29,9	<b>64,4</b>	<b>19,0</b>	<b>41,9</b>	39,1
MA (N = 60)	15,9	36,4	<b>47,7</b>	<b>30,2</b>	<b>46,5</b>	23,3	<b>27,0</b>	<b>51,4</b>	21,6	11,1	22,2	<b>66,7</b>	16,7	36,7	<b>46,7</b>	8,0	28,0	<b>64,0</b>	<b>22,2</b>	<b>44,5</b>	33,3
SR (N = 21)	<b>5 (23,8)</b>	5 (23,8)	<b>6 (28,6)</b>	4 (19)	<b>7 (33,3)</b>	4 (19)	<b>5 (23,8)</b>	1 (4,8)	<b>9 (42,9)</b>	3 (14,3)	5 (23,8)	<b>8 (38,1)</b>	1 (4,8)	<b>6 (28,6)</b>	<b>6 (28,6)</b>	1 (4,8)	5 (23,8)	<b>7 (33,3)</b>	2 (9,5)	5 (23,8)	<b>6 (28,6)</b>

Legenda: 3 – wpływ wysoki, 2 – wpływ średni, 1 – wpływ niski, MI – firmy mikro zatrudniające do 10 osób, MA – firmy małe zatrudniające od 10 do 49 osób, SR – firmy średnie zatrudniające od 50 do 249 osób.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując 7 podstawowych grup partnerów więzi międzyorganizacyjnych (tabela 3) (dostawcy, odbiorcy, konkurenci, władze, jednostki naukowo-badawcze, społeczności lokalne i pracownicy), można dostrzec, iż mikro- i małe przedsiębiorstwa odczuwają najczęściej silny wpływ na ich innowacyjność ze strony trzech, tych samych grup partnerów. Stosunkowo „wysoki” wpływ na ich innowacyjność mają, zdaniem badanych, relacje z odbiorcami (30,2% badanych MI, 30,2% badanych MA), z konkurentami (20,8% MI, 27,0% MA) oraz pracownikami (19,0% MI, 22,2% MA). Firmy średnie oprócz wyjątkowej roli konkurentów w procesach rozwoju innowacyjności (23,8% SR) dostrzegają także „wysoką” rolę dostawców (23,8% SR). W przypadku firm mikro i małych partnerzy ci najczęściej dopingują i inspirują do działań innowacyjnych. W przypadku firm średnich można się spodziewać, że także rozszerzają ich skalę działania.

## Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzone analizy teoretyczne i empiryczne, należy zauważyć, iż istnieje wyraźny pozytywny związek między potencjałem innowacyjnym partnerów i innowacyjnością, a jakością realizowanego przez nich partnerstwa międzyorganizacyjnego. Lepiej wyposażeni w potencjał innowacyjny partnerzy częściej i silniej oddziałują na swych kooperantów. Poza tym można dostrzec, że wraz ze wzrostem firmy docenia się wsparcie, jakie daje potencjał innowacyjny partnerów więzi międzyorganizacyjnych oraz bazuje na coraz „twardszych” jego elementach (tabela 2). Im większa firma, tym więcej wymaga od partnerów materialnych elementów potencjału innowacyjnego, czyli konkretnych przejawów trwałej innowacyjności.

Niestety, badani wciąż nie dostrzegają w omawianych procesach znaczącej roli partnerów z tzw. potrójnej helisy, czyli władz oraz jednostek naukowo-badawczych. Niewiele proinnowacyjnego wsparcia widzą także w kontaktach ze społecznościami lokalnymi. Takie wyniki pozwalają przypuszczać, że badani nie są jeszcze gotowi na praktykowanie nowego, otwartego podejścia do innowacji i innowacyjności oraz na tworzenie charakterystycznych dla niego innowacji otwartych. Jednocześnie to oznaka, że poziom dojrzałości ich partnerstwa wciąż nie jest wysoki<sup>28</sup>. Takie zachowania wydają się typowe dla firm sektora MSP. Z racji charakterystycznych dla nich ograniczeń rozwojowych i luk zasobowych mają one wciąż problemy ze skuteczną innowacyjnością, a w efekcie, z dalekością, wieloaspektowym partnerstwem. Braki w działaniach partnerskich nie pozwalają im zaś na konkutowanie poprzez działania innowacyjne. Wydaje się, iż przykład MSP potwierdza słuszność przeprowadzonego w części empirycznej pracy wnioskania.

---

<sup>28</sup> Za wzorcowe uznać należy takie działania, które prowadzą w pierwszej kolejności do wypracowania przez przedsiębiorstwo jak najpełniejszego partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego (*internal partnering*), a w kolejnym etapie angażują tak przygotowaną organizację w inicjowanie i pogłębianie partnerstwa międzyorganizacyjnego (*interorganizational partnering*), najpierw wewnątrzsektorowego (z innymi przedsiębiorstwami), a następnie międzysektorowego (z organizacjami publicznymi i społecznymi).

## Literatura

- Adamik A., *A Partnership between Organisations as the Basis of Effective Shaping of Innovative Processes In Companies*, w: Full Paper of 2011 International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management (APBITM Spring 2011), Published by Asia Pacific Business Innovation & Technology Management Society January, 23–25, Bali, Indonesia 2011.
- Adamik A., *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych*, w: *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Universitas Lodziensis, Folia Oeconomica nr 283, Łódź 2013.
- Adamik A., *Innowacyjne sposoby przyspieszania budowy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach rozwoju sektora IT*, w: *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, red. S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Adamik A., *Kulturowe uwarunkowania skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstw*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4.
- Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Aniszewska G., *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10.
- Chesbrought H., *Open Innovation. Where We've Been and Where We've Going*, Reserch-Technology Management 2012.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., *Innovation and Learning: the Two Faces of R&D*, „Economic Journal” 1989, No. 99.
- Collis J., *Innowacja albo śmierć. Bij swoje rekordy w życiu i w pracy*, M.T. Biznes, Warszawa 2010.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
- Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- De Soto H., *Tajemnica kapitału*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa 2002.
- Dodgson M., Gann D., Salter A., *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- Dosi G., Marengo L., *On the Evolutionary and Behavioural Theories of Organizations: A Tendentive Roadmap*, „Organization Science” 2007, No. 18.

- Glińska-Neweś A., *Tendencje do ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hardin R., *Zaufanie, Sic!*, Warszawa 2009.
- Jansen F., *The Age of Innovation*, Prentice Hall, London 2000.
- Kanter R.M., *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, „Harvard Business Review” 1994, Vol. 72, No. 4.
- Laursen K., Salter A., *Open the Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*, „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27, No. 2.
- Łobejko S., *Innowacje otwarte źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010.
- March J.G., *Decisions and Organizations*, Blackwell, Oxford, Warszawa 2010.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paris 2003.
- Pichlak M., *Więzi międzyorganizacyjne a innowacyjność organizacji – próba integracji*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 1928, Łódź 2010.
- Powell W., Koput K.W., Bowie J.I., Smith-Doerr L., *The Spatial Clustering of Science and Capital: Accounting for Biotech Firm-Venture Capital Relationship*, „Regional Studies” 2002, Vol. 36 (3).
- Simons R., *Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2005.
- Wernerfeld B., *The Resource-Based View of Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, No. 5 (2).
- Wziątek-Kubiak A., Balcerowicz E., *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP*, Warszawa 2009.
- Zizlavsky O., *Factors of an Innovation Potential Development Are Known, but Not Always Mastered*, w: *Economics and Management*, Brno University of Technology, Brno 2011.

## **INNOVATIVENESS AND DEVELOPMENT PROCES OF ENTREPRENEURS PARTNERSHIP**

### **Summary**

The aim of the article was to present relations between enterprises' innovativeness and partnering. The paper presents characteristics innovative potential of organization and main parameters of organizational partnering. The paper is based on study of literature in the field of innovation, innovativeness, cooperation and partnering. The empirical research was based on SMEs.

**Keywords:** innovation, entrepreneurs partnerships

*Translated by Anna Adamik*