

Robert Stanisławski

Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw przykładem stosowania koncepcji "open innovation"

Ekonomiczne Problemy Usług nr 104, 259-268

2013

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROBERT STANISŁAWSKI

Politechnika Łódzka

WSPÓŁPRACA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW
PRZYKŁADEM STOSOWANIA KONCEPCJI *OPEN INNOVATION*

Wprowadzenie

W XX wieku powszechnie panującym paradygmatem było *close innovation* (innowacji zamkniętej), który oparty był na założeniu, że sukces innowacji wynikał ze ścisłej kontroli całego procesu wprowadzanych zmian w organizacji¹. Polegało to na tym, że przedsiębiorstwo (jako podstawowa jednostka gospodarcza) samodzielnie opracowywało, przygotowywało, realizowało, wprowadzało na rynek, finansowało i wspierało swoje innowacyjne pomysły². Ten tradycyjny sposób zarządzania innowacjami charakterystyczny był szczególnie dla dużych organizacji gospodarczych, które to wykorzystując własne zasoby rozwojowe (prowadząc w mniejszym lub większym stopniu działalność B+R, inwestując w wyposażenie laboratoryjne) stawały się liderami w nowościach na rynku, przewyższając znacznie mniejszych konkurentów³. Obecnie coraz częściej mówi się o „organizacji uczącej się”, tzn. takiej, która ma możliwości (i wykorzystuje je) pozyskiwania wiedzy z otoczenia w celu dalszego swojego rozwoju. Czynnikiem wymuszającym zmianę dotychczasowego podejścia przedsiębiorstw do kształtowania własnej wartości jest

¹ O. Gassmann, E. Enkel: *Towards a theory of open innovation*; Three Core Process Archetypes 2004, www.de.scientificcommons.org.

² T. Kośmider: *Rozwój innowacyjny polskich przedsiębiorstw. Innowacyjność 2010*, w: *PARP*, red. A. Wilmańska, Warszawa 2011.

³ H. Chesbrough: *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard, MA: Harvard Business School Press 2003.

ogromny dynamizm zachodzących w otoczeniu zmian⁴, m.in. szybki postęp wiedzy i zmiany technologiczne, zmiany rynkowe (w tym upodobania rynkowe klientów) i to, co jest najważniejsze: konkurencja nastawiona na zdobywanie przewagi poprzez wykorzystywanie nowych rozwiązań o różnym charakterze⁵. Okazuje się bowiem, że często o przewadze rynkowej nie decydują długotrwałe badania (rozciągnięte w czasie), lecz szybkość wdrożeń (komercjalizacja badań), tak aby skutecznie wyprzedzić konkurencję. Oznacza to w praktyce konieczność odchodzenia organizacji od modeli o charakterze zamkniętym na rzecz bardziej otwartych postaw, w których dominują nastawienia na kooperację (najczęściej na kooperencję) i wymianę doświadczeń pomiędzy różnymi uczestnikami rynku, np. w ramach inicjatyw klastrowych, regionalnych systemów innowacji oraz relacji zachodzących między biznesem, nauką, administracją a społeczeństwem⁶. Jest to związane z wprowadzaniem postaw *open innovation* (innowacji otwartej).

Pomimo rosnącego zainteresowania badaniami związanymi z *open innovation* (OI) należy zauważyć, że w kierowane są one głównie do podmiotów dużych, gdzie po raz pierwszy udało się zjawisko OI zidentyfikować. Ponadto istnieje przekonanie, że OI w znacznym stopniu dotyczy wyłącznie dużych międzynarodowych organizacji, najczęściej działających w branżach H-T. Brak jest natomiast badań nad wykorzystaniem modeli OI wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to następstwo istniejącej specyfiki tych podmiotów, do której można zaliczyć: względnie niski poziom kapitałochłonności podejmowanych przedsięwzięć, ogólną wiedzę w zakresie zarządzania, brak stałych działów B+R, krótkoterminowe prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, ograniczony dostęp do zewnętrznego finansowania, niechęć przedsiębiorców do wymiany informacji i nowych rozwiązań technicznych i technologicznych itd. Wymienione powyżej uwarunkowania wskazują raczej na „zamknięty” charakter przedsiębiorstw tego sektora. Czy można zatem stwierdzić, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzą działania w ramach OI i jaka jest ich struktura (jakiego rodzaju powiązania dominują – w ramach MSP czy też z podmiotami dużymi oraz jakiego rodzaju są to powiązania: formalne czy też nieformalne)?

Celem tego krótkiego opracowania jest analiza koncepcji OI w odniesieniu do tworzonych powiązań z innymi działającymi w otoczeniu organizacjami gospodarczymi. Przyjęto tutaj założenie (upraszczające znacznie tę koncepcję), że o otwarto-

⁴ W. Czakon: *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3–6.

⁵ M. Zięba: *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – rozważania teoretyczne*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 7–8, s. 8–11.

⁶ O. Afonso, S. Monteiro, M. Thompson: *A Growth Model for the Quadruple Helix Innovation Theory*, Working Paper Series, NIPE No. 12/2010, s. 2–17 oraz G.E. Carayannis, D.F.J. Campbell, „Mode 3” and „Quadruple Helix”: *Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem*, „International Journal of Technology Management” 2009, Vol. 46, No. 3/4, s. 201–234.

ści MSP decyduje tutaj skłonność do nawiązywania wzajemnych relacji wewnątrz badanego sektora lub poza nim (duże organizacje gospodarcze), nie uwzględniając innych działań świadczących o poziomie OI wśród MSP.

1. Koncepcja *open innovation* – teoretyczne podstawy

Open innovation (OI) jako nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu pojawił się w 2003 roku⁷. Pojęcie to oznacza świadome i celowe działania ukierunkowane na dwustronną wymianę wiedzy (*inflow & outflow*) służącą podnoszeniu innowacyjności organizacji gospodarczych oraz rozszerzanie rynków dla wykorzystania nowych rozwiązań⁸. Wiedza jest tutaj rozumiana dosyć szeroko, gdyż obejmuje m.in. doświadczenia w zakresie nowych wdrożeń, pomysły na innowację, jak również gotowe rozwiązania w postaci rozwiązań technicznych i technologicznych. Podstawową zasadą OI jest „Trzymaj u siebie tylko to, co musisz, wpływaj na to, co się da”. Trzymanie oznacza utrzymywanie pod kontrolą tej wiedzy, która jest efektem własnej działalności B+R (nie wyklucza to współpracy partnerskiej), natomiast „wpływanie” oznacza udostępnianie swoich wyników prowadzonej działalności B+R (wiedzy) innym podmiotom bez utrzymywania ich w ścisłej kontroli (zadaniem organizacji jest zidentyfikowanie tych działań i praw własności, które powinny być zachowane wewnątrz jej, i tych, które mogą wypłynąć na zewnątrz). Źródłem wycieków mogą być na przykład pracownicy, którzy zmieniają pracę lub tworzą własne podmioty, lub też sprzedaż licencji na zewnątrz⁹.

Wynika z tego, że modele otwarte umożliwiają podmiotom wykorzystywanie zarówno wewnętrznych osiągnięć będących efektem prowadzonej własnej działalności B+R, jak i pomysłów pochodzących z zewnętrznych źródeł (*inflow*), co przy wykorzystaniu dużej elastyczności rynkowej (dostosowania się do wymogów i potrzeb rynku) małych i średnich przedsiębiorstw stwarza im ogromną szansę rozwoju i zapewnia znaczące miejsce w OI. Nie należy jednak zapominać, że ideą OI jest wymiana dwustronna wiedzy¹⁰, co w praktyce oznacza, że własne pomysły stają się również przedmiotem transferu (wypływają) i są udostępniane innym podmiotom w dogodnym dla siebie czasie (*outflow*). Ta specyfika OI oznacza, że nie wszystkie organizacje posiadające status „innowacyjny” uczestniczą czynnie w modelach OI. W krajach o ukształtowanej gospodarce kapitalistycznej (Austria, Niemcy) zaangażowanie przedsiębiorstw (w tym małych i średnich) w OI w róż-

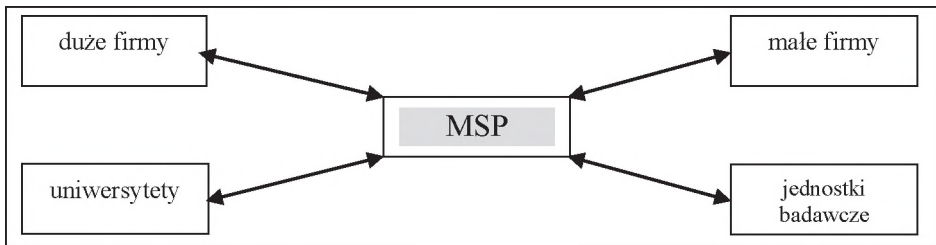
⁷ H. Chesbrough: *Open innovation...*

⁸ H. Chesbrough: *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*, Boston, MA: Harvard Business School Press 2006.

⁹ T. Kośmider: *Rozwój innowacyjny...*

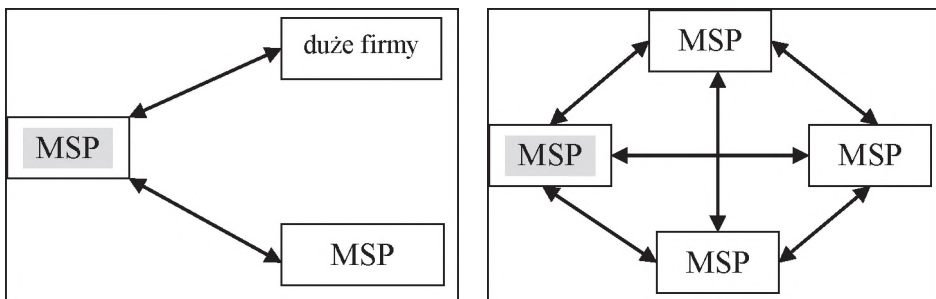
¹⁰ M. Brzeziński: *Dylematy teorii innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 7–9.

nych formach określone zostało na poziomie 32,5%¹¹. Oczywiście powstaje pytanie, jak udział ten kształtuje się wśród polskich podmiotów innowacyjnych (jak powszechne są praktyki OI w polskiej rzeczywistości), jakiego rodzaju modele są najczęściej wykorzystywane przez MSP w zakresie tworzenia zewnętrznych relacji z podmiotami na zewnątrz. W literaturze zagranicznej podział modeli OI ze względu na wzajemne powiązania między MSP a otoczeniem uzależniony został od etapu (fazy) prowadzonej działalności (eksploatacji bądź eksploracji). Zauważono, że w fazie eksploracji małe i średnie podmioty utrzymują wysoki poziom kompetencji w zakresie zewnętrznej współpracy, koncentrując się głównie na implementacji innowacyjnych rozwiązań od państwowych instytucji badawczych lub uniwersytetów. Natomiast w fazie eksploatacji ich działania w zakresie OI obejmują: wymianę doświadczeń z dużymi organizacjami gospodarczymi, porozumienia outsourcingowe oraz alianse strategiczne z innymi małymi i średnimi podmiotami (rysunki 1 i 2).



Rys. 1. Rodzaje działalności podejmowane przez MSP w fazie eksploracji

Źródło: S. Lee, G. Park, B. Yoon, J. Park: *Open Innovation in SMEs – An intermediated model*, „Research Policy” 2010, No. 30, s. 290–300.



Rys. 2. Rodzaje działalności podejmowane przez MSP w fazie eksploracji

Źródło: S. Lee, G. Park, B. Yoon, J. Park: *Open Innovation...*

¹¹ U. Lichtenthaler: *Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions*, „IEEE Transactions on Engineering Management” Vol. 55, No. 1, s. 148–157.

Uwzględniając powyższe możliwe rozwiązania, w tym krótkim opracowaniu pod uwagę wzięto jeden z modeli uwzględniający działania OI oparte na współpracy małych i średnich przedsiębiorstw między sobą oraz dużymi organizacjami gospodarczymi. Takie wybiórcze zaprezentowanie działań ujętych w ramach koncepcji OI pozwala jedynie w niewielkim stopniu (i w ograniczonym zakresie) dokonać oceny stopnia otwartości przedsiębiorstw w ramach omawianej koncepcji.

2. Współpraca przedsiębiorstw przykładem działań w ramach OI

2.1. Metodyka i charakterystyka badanej próby

Badanie przeprowadzone zostało metodą wywiadu bezpośredniego (CATTI) obejmującego małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne na obszarze 6 wybranych województw w Polsce (mazowieckie, warmińsko-mazurskie, łódzkie, wielkopolskie, śląskie, pomorskie). Łącznie przebadano ponad 700 przedsiębiorstw, z czego po dogłębnej weryfikacji do oceny otrzymanych wyników zakwalifikowano 262 podmioty. W tej grupie najwięcej było przedsiębiorstw mikro (ok. 40%) oraz małych (ok. 35%), najmniej średnich, gdyż stanowiły one niespełna 25%. Wśród badanych podmiotów największy udział przypadł na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, zdecydowanie najmniej było przedsiębiorstw handlowych (tabela 1).

Tabela 1

Rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstw

Rodzaj działalności	Liczba przedsiębiorstw	Udział w %
produkcyjne	129	49,23
usługowe	122	46,56
handlowe	11	4,19

Źródło: opracowanie własne (N=262).

Z punktu widzenia badania koncepcji OI istotne jest określenie wieku przebadanych przedsiębiorstw, gdyż tylko dojrzały i dobrze ukształtowany rynkowo i strukturalnie podmiot jest bardziej skłonny do podejmowania działań w ramach OI (*inflow & outflow*). Struktura pod tym względem sprzyjała prowadzonym obserwacjom i na ich podstawie wyciągnięty następnie wnioskowi. Wynika to z faktu, że udział przedsiębiorstw „początkowych” (start-upów) i „nieodrzętych” był relatywnie niewielki (odpowiednio 3% i 9%), dominowały natomiast podmioty dojrzałe i stabilne (ok. 86%) (tabela 2).

Tabela 2

Struktura przedsiębiorstw pod względem wieku

Wiek przedsiębiorstwa	Udział w %
start-up (do 3 lat)	3,3
niedojrzałe (od 3 do 8 lat)	9,9
dojrzałe (od 9 do 12 lat)	14,5
dojrzałe i stabilne (powyżej 12 lat)	72,1

Źródło: R. Stanisławski: *Analiza uwarunkowań i ocena realizacji polityki innowacyjnej (instrumentów wsparcia) wobec MSP w świetle badań własnych*, w: *Polityka innowacyjna państwa wobec małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, red. P. Niedzielski, R. Stanisławski, E. Stawasz, Zeszyty Naukowe nr 654, Ekonomiczne Problemy Usług nr 70, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.

Pod względem zasięgu prowadzonej działalności zdecydowanie przeważają te podmioty, które funkcjonują na rynku krajowym i międzynarodowym (łącznie 82,8%). Może to być następstwo długiego stażu rynkowego badanych przedsiębiorstw i wynikającego z tego faktu stopniowego rozszerzania swoich rynków zbytu. Tezę tę zdają się potwierdzać odpowiedzi na zadane pytanie o ocenę swojej pozycji rynkowej. Zdecydowana większość przedsiębiorców stwierdziła, że posiada przewagę konkurencyjną na rynku (75,5%), co może być właśnie następstwem dużego doświadczenia rynkowego.

2.2. Badanie OI w kontekście wzajemnej współpracy przedsiębiorstw

W tym opracowaniu do oceny znaczenia koncepcji OI wśród małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto uproszczony model, w którym założono, że poziom OI w tej grupie podmiotów bezpośrednio uzależniony jest od skłonności do współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi w otoczeniu. Założenie to oparte jest na przekonaniu, że bezpośrednia współpraca sprzyja wymianie wiedzy (*outflow & inflow*), stąd też im większa presja przedsiębiorstwa (w wyniku wykorzystania wewnętrznych możliwości) na otoczenie (większa otwartość), tym większe znaczenie koncepcji OI dla przedsiębiorstwa (rysunek 4).

Głównym celem przeprowadzonej w tym opracowaniu analizy danych jest określenie poziomu OI małych i średnich przedsiębiorstw mierzonego ich zaangażowaniem we współpracę z innymi podmiotami. Celowi temu podporządkowano cele szczegółowe, którymi są:

- identyfikacja stopnia „otwartości” przedsiębiorstw na współpracę,
- identyfikacja zakresu (znaczenia), rodzajów i charakteru współpracy.

W opracowaniu tym podjęta zostanie próba odpowiedzi na kilka pytań, m.in. jak skłonne są małe i średnie przedsiębiorstwa do nawiązywania wzajemnych rela-

cji z otoczeniem (tym samym czy koncepcja OI ma wśród nich zastosowanie), na czym polega specyfika OI w badanej grupie przedsiębiorstw (jaki jest charakter nawiązywanych kontaktów biznesowych) i czy rzeczywiście kontakty te dowodzą zastosowania koncepcji OI wśród podmiotów MSP?

Analizując poziom otwartości małych i średnich przedsiębiorstw z punktu widzenia współpracy z otoczeniem (innymi podmiotami gospodarczymi, należy stwierdzić, że ten rodzaj działań w tych badaniach wskazało 57,6% respondentów. Oczywiście można zastanawiać się, czy to jest dużo, czy też mało. Wydaje się, że na to pytanie nie uda się odpowiedzieć jednoznacznie. Jednakże biorąc pod uwagę fakt, iż ten rodzaj działań świadczących o otwartości na otoczenie należy do „najłatwiejszych” sposobów pozyskiwania wiedzy oraz ogólnie panujących trendów i zachęt do tworzenia modeli sieciowych¹², wydaje się to niewiele (powinno być na poziomie 70-80%). Z drugiej strony, biorąc pod uwagę mentalność polskich przedsiębiorców (charakteryzującą się wysokim stopniem nieufności do otoczenia), zadeklarowana współpraca na poziomie ok. 60% wydaje się być zadowalająca i może świadczyć raczej o znacznie bardziej otwartym charakterze polskich MSP niż zamkniętym.

Analizując natomiast charakter podejmowanej współpracy, należy podkreślić, że zdecydowanie przeważają relacje sformalizowane (tabela 3).

Tabela 3

Charakter podejmowanej współpracy

Charakter współpracy	Formalny		Nieformalny	
	liczba	%	liczba	%
systematyczny (50,3 %) N = 76	73	96	3	4
sporadyczny (49,7%) N = 75	52	69,3	23	30,6

Źródło: opracowanie własne.

Formalny charakter świadczy o przewadze kontaktów instytucjonalnych nad osobistymi. Dowodzi to sukcesywnego rozwoju organizacji gospodarczych, gdzie znaczenia nabiera przedsiębiorstwo jako podmiot „uczący się”, zmierzający w kierunku tworzenia powiązań partnerskich (w tym sieciowych). Jest to niewątpliwie kolejny krok do zwiększania otwartości organizacji na otoczenie. Można więc stwierdzić, że koncepcja OI (i stosowane w jej ramach modele współpracy) staje się przedsiębiorstwom znacznie bliższa. Współpraca sformalizowana posiada bowiem niezaprzeczalne „atuty”, jakimi są: bardziej stabilny i trwały charakter i znacznie bardziej konsekwentne zmierzanie do założonego celu, jakim jest poprawa zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej.

¹² Więcej na ten temat: W. Czakon: *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 11, s. 3–6.

Analizując koncepcję OI, koniecznie należy zwrócić uwagę na rodzaj podejmowanej współpracy. Jak wcześniej zaznaczono, na etapie eksploatacji swoich wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa podejmują próby współpracy z najbliższym otoczeniem, w którym dominują podmioty tej samej wielkości (tabela 4).

Tabela 4

Rodzaj podejmowanej współpracy MSP z otoczeniem

Współpraca z:	Liczba	%
z mikroprzedsiębiorstwami	10	6,62
z małymi przedsiębiorstwami	38	26,39
ze średnimi przedsiębiorstwami	67	44,37
z dużymi przedsiębiorstwami	36	23,84

Źródło: opracowanie własne.

Jak udaje się zauważyć, skłonność do współpracy (a tym samym poziom otwartości) wzrasta wraz z wielkością podmiotów. Jest to niewątpliwie następstwo istnienia prostej zależności: większe podmioty mają znacznie większy potencjał i zasoby innowacyjne, stąd też mają się czym wymieniać z innymi przedsiębiorstwami, a ponadto mniejsze są ich obawy o utratę pozycji dominującej. Reguła ta w mniejszym stopniu sprawdza się w odniesieniu do podmiotów dużych, które (jak pokazuje praktyka) mniej chętniej współpracują z podmiotami mniejszymi (jest to następstwo m.in. mniejszej ich elastyczności), chyba że wymaga tego ich proces produkcyjny (np. podwykonawstwo). Stąd też przepływ wiedzy między dużymi a mniejszymi podmiotami jest dosyć ograniczony.

Ostatnim elementem analizowanym w tym opracowaniu jest zakres podejmowanej współpracy (tabela 5).

Tabela 5

Zakres podejmowanej współpracy

Zakres podejmowanej współpracy	Liczba	%
tworzenie nowych powiązań kooperacyjnych	42	16,03
wprowadzanie nowych rozwiązań produktowych i technologicznych	92	35,11
wprowadzanie nowych rozwiązań marketingowych	25	9,54
wymiana informacji (technologii)	51	19,47

Źródło: opracowanie własne oraz R. Stanisławski: *Współpraca przedsiębiorstw warunkiem rozwoju innowacyjnego sektora MSP w Polsce*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Z powyższych danych wynika, że współpraca nie jest w pełni odzwierciedleniem założeń koncepcji OI. Przedsiębiorstwa nie traktują tej współpracy jako celu służącego pozyskiwaniu potrzebnej technologii do poprawy swoich zdolności innowacyjnych. Wiedzę ograniczają do poprawy swojej bieżącej sytuacji rynkowej (implementacji gotowych rozwiązań produktowych), stąd też można stwierdzić, że stosowanie założeń OI posiada charakter wybiórczy i jest w znacznym stopniu ograniczone.

Podsumowanie

Pomimo powszechnie panującego przekonania o charakterze zamkniętym polskich przedsiębiorstw wydaje się, że (biorąc pod uwagę tylko jedno z działań w ramach koncepcji OI – współpracę z innymi podmiotami) nie jest ono w pełni zasadne. Małe i średnie przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, co świadczy o pewnym stopniu ich otwartości. O tym, że zmierzają w kierunku założeń koncepcji OI, świadczy formalny charakter tej współpracy. Obejmuje ona wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, przy czym specyficzne jest to, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa skłonność do współpracy. Jest to uwarunkowane zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Jednakże cieniem nad rozwojem i stosowaniem koncepcji OI kładzie się brak świadomości przedsiębiorców co do znaczenia charakteru otwartego prowadzonej działalności. Współpracę traktują oni instrumentalnie (jako zasób bieżącej innowacji), a nie strategicznie jako trwałe źródło wymiany wiedzy dla podnoszenia własnego potencjału innowacyjnego.

Literatura

1. Afonso O., Monteiro S., Thompson M.: *A Growth Model for the Quadruple Helix Innovation Theory*, Working Paper Series, NIPE No. 12/2010.
2. Brzeziński M.: *Dylematy teorii innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
3. Carayannis, Elias G., David F. J., Campbell (2009), „*Mode 3*” and „*Quadruple Helix*”: *Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem*, „International Journal of Technology Management” Vol. 46, No. 3/4.
4. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
5. Gassmann O., Enkel E.: *Towards a theory of open innovation*; Three Core Process Archetypes 2004, www.de.scientificcommons.org.
6. Kośmider T.: *The innovation development of Polish Enterprises, Innovativeness 2010*, w: *PARP*, red. A. Wilmańska, Warszawa 2011.

7. Lichtenthaler U.: *Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 55, No. 1.
8. Lee S., Park G., Yoon B., Park J.: *Open Innovation in SMEs – An intermediated model*, „Research Policy” 2010, No. 30.
9. Stanisławski R.: *Analiza uwarunkowań i ocena realizacji polityki innowacyjnej (instrumentów wsparcia) wobec MSP w świetle badań własnych*, w: *Polityka innowacyjna państwa wobec małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, red. P. Niedzielski, R. Stanisławski, E. Stawasz, Zeszyty Naukowe nr 654, Ekonomiczne Problemy Usług nr 70, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
10. Stanisławski R.: *Współpraca przedsiębiorstw warunkiem rozwoju innowacyjnego sektora MSP w Polsce*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
11. Zięba M.: *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – rozważania teoretyczne*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 7–8.

COOPERATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF OPEN INNOVATION PARADIGM

Summary

The main aim of this article is to present concept of open innovation deals with cooperation (as a one of the activity) on the example of small and medium enterprises. Open innovation is a key condition of development of enterprises in the world economy (close innovation paradigm collapsed). In Poland, the concept of open innovation is not as popular as it could be. However, Polish enterprises become more open in surrounding area.

Translated by Robert Stanisławski