



## Znaczenie strategii relacyjnych w stymulowaniu innowacyjności

### STRESZCZENIE

**CEL NAUKOWY:** Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie strategii relacyjnych w stymulowaniu aktywności innowacyjnej podmiotów funkcjonujących w ramach struktur klastrowych.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: jaki jest wpływ współpracy w klastrach na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw? W realizacji tak postawionego celu wykorzystano między innymi: studia literatury przedmiotu, analizę danych GUS dotyczących poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem firm działających w klastrach oraz dane pochodzące z raportu The Global Innovation Index.

**PROCES WYWODU:** W artykule wskazano na znaczenie klastrów jako miejsca, gdzie przedsiębiorstwa, dzięki wchodzeniu w relacje z innymi podmiotami sektora biznesu, jednostkami naukowo-badawczymi oraz organizacjami sektora publicznego, mogą budować potencjał innowacyjny.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Na podstawie analizy danych statystycznych GUS za lata 2013-2016 podjęto próbę oceny aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw oraz zakresu współpracy w realizacji projektów innowacyjnych z innymi podmiotami sektora biznesu, jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz instytucjami sektora publicznego.

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** W modelach biznesowych współczesnych przedsiębiorstw innowacje stanowią jeden z podstawowych elementów decydujących o konkurencyjności i wynikach ekonomicznych. Mając na uwadze powyższe, szczególnego znaczenia nabierają działania, których celem jest wspieranie otoczenia biznesowego oraz środowiska badawczo-rozwojowego, z uwzględnieniem obowiązujących w tym obszarze regulacji prawnych. Istotnym czynnikiem wpływającym na jakość relacji współpracy w projektach innowacyjnych jest również zapewnienie dostępu do technologii i specjalistycznego wyposażenia oraz podejmowanie inicjatyw mających na celu budowanie relacji zaufania i zaangażowania opartych na sprzyjającej kulturze.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** STRATEGIE RELACYJNE, KLASTRY, INNOWACJE OTWARTE

Sugerowane cytowanie: Smutek, H. (2018). Znaczenie strategii relacyjnych w stymulowaniu innowacyjności. *Horyzonty Wychowania*, 17(44), 241-250. DOI: 10.17399/HW.2018.174423.

**ABSTRACT**

---

*The Importance of Relational Strategies in Stimulating Innovation*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The aim of the article is to draw attention to the importance of relational strategies in stimulating the innovative activity of entities operating within cluster structures.

---

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** The article is an attempt to answer the question: What is the impact of cooperation in clusters on the innovative activity of enterprises? The implementation of such a goal was used, inter alia, to study literature on the subject, analysis of CSO data on the level of innovation of Polish enterprises including companies operating in clusters and data from the Global Innovation Index report.

---

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The article points out the importance of clusters as a place where enterprises, thanks to entering into relations with other business sector entities, scientific and research units and public sector organizations, can build innovative potential.

---

---

**RESEARCH RESULTS:** Based on the analysis of GUS statistical data for 2013-2016, an attempt was made to assess the innovative activity of Polish enterprises and the scope of cooperation in the implementation of innovative projects with other business sector entities, research and development units and public sector institutions.

---

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:** In business models of modern enterprises, innovations constitute one from the basic elements determining competitiveness and economic results. Bearing in mind the above, the activities aimed at supporting the business environment and the research and development environment are of particular importance, including legal regulations in force in this area. An important factor influencing the quality of cooperation relations in innovative projects is also providing access to technologies and specialist equipment as well as undertaking initiatives aimed at building a trust and commitment relationship based on a favorable culture.

---

---

→ **KEYWORDS:** RELATIONAL STRATEGIES, CLUSTERS, OPEN INNOVATIONS

## Wstęp

Wzrost presji otoczenia konkurencyjnego oraz nietrwałość przewagi konkurencyjnej zwracają uwagę na konieczność poszukiwania nowej formuły konkurowania. W latach 90. XX w. C.K. Prahalad i G. Hamel wskazywali, że „współczesna konkurencja nie polega na przeciwstawianiu produktu produktowi, firmy firmie, czy handlowemu ugrupowaniu handlowego ugrupowania. Polega ona na przeciwstawieniu sposobu myślenia sposobowi myślenia” (Prahalad i Hamel, 1999,

s. 77). Obecnie nie tylko koncepcja produktu i potencjał produkcyjny zapewniający odpowiednio dużą skalę działania czy odpowiednio duży udział rynkowy decydują o konkurencyjności. Również nie do końca sprawdzają się koncepcje oparte na kluczowych kompetencjach i unikalnych zasobach. W czasach, gdy coraz trudniej jest stworzyć i utrzymać kluczowe kompetencje, a posiadane zasoby nie są wystarczającym czynnikiem konkurowania, zasadniczym problem staje się umiejętność tworzenia relacji międzyorganizacyjnych, mających szczególne znaczenie w podejmowaniu i prowadzeniu projektów innowacyjnych. We współczesnych modelach innowacji są one definiowane jako produkt współpracy i interakcji zachodzących między ludźmi i organizacjami a ich otoczeniem. W artykule wskazano na korzyści wynikające z przyjęcia strategii relacyjnych, które dzięki dostępowi do zewnętrznych zasobów i podejmowaniu wspólnych działań z innymi podmiotami mogą stanowić jedną z głównych determinant aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw.

## 1. Strategie relacyjne w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej

U podstaw podejścia zasobowego leżało przekonanie o możliwości budowania przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez kreowanie innowacji dzięki posiadanym kompetencjom bądź wyróżniającym zdolnościom (Prahalad i Hamel, 1999; Kay, 1996). Ponieważ trudno jest wskazać takie przedsiębiorstwa, które dysponowałyby wszystkimi niezbędnymi zasobami pozwalającymi realizować cele strategiczne, optymalnym rozwiązaniem jest wchodzenie w relacje mogące zapewnić przedsiębiorstwu uprzywilejowany dostęp do zasobów innych organizacji, pozwalający na wzajemną adaptację, wykorzystując komplementarność zasobów i umiejętności. Wchodzenie w relacje międzyorganizacyjne pozwala czerpać korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw, a z drugiej strony zapewnia zachowanie relacji konkurencyjnych podmiotów gospodarczych. Jak wskazuje W. Czakon, od końca lat 80. przedsiębiorstwo jest coraz częściej postrzegane jako sieć relacji, a nie samodzielny podmiot (Czakon, 2017, s. 93). Przedsiębiorstwa starają się oceniać posiadane przez siebie zasoby oraz pozyskać te brakujące, niezbędne do tworzenia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Korzyściami ze współdziałania międzyorganizacyjnego mogą być zasoby będące wynikiem relacji, rutyny łączącej się z wymianą wiedzy, komplementarność zasobowa i kompetencyjna oraz efektywna koordynacja, co pozwala osiągnąć ponadprzeciętne wyniki.

Również E. Stańczyk-Hugiet podkreśla fakt, że rozwój przedsiębiorstwa to coraz częściej rozwój zewnętrzny, ale nie w klasycznym tego słowa rozumieniu, opiera się bowiem na nowych formach międzyorganizacyjnej współpracy. Powołując się na A. Brandenburgera i B. Nalebuffa (Brandenburger i Nalebuff, 1996), w zależności od stopnia uwikłania w sieci relacji – stwierdza, że strategia przedsiębiorstwa może przybrać postać strategii niezależności lub strategii związanej w sieci międzyorganizacyjnej (Stańczyk-Hugiet, 2011). Strategia w tym ujęciu jest grą o sumie niezerowej, pozwalającą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki nadzwyczajnemu zyskowi generowanemu

w wyniku relacji, który nie może być osiągnięty osobno przez żaden z podmiotów. Sieć relacji wyznacza kierunek działań przedsiębiorstwa, stanowiąc ważne źródło przewagi konkurencyjnej (Dyer i Singh, 1998, s. 661). Wchodzenie w relacje zewnętrzne zwraca uwagę na rolę otoczenia jako źródła przewagi konkurencyjnej. Należy jednak podkreślić fakt, że przedsiębiorstwa, wchodząc w relacje współdziałania, godzą się na ograniczenie swojej niezależności i przyjęcie wspólnych reguł postępowania (Karpacz, 2012, s. 103).

Zdaniem J. Hagela i J.S. Browna zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a przede wszystkim dynamiczny rozwój technologii informatycznych, systematycznie obniżają koszty interakcji, zarówno w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami, w związku z tym działania przedsiębiorstwa powinny koncentrować się przede wszystkim na (Hagel i Brown, 2006):

- pozyskiwaniu wiedzy i budowaniu potencjału jej pracowników, tak aby wszyscy mogli tworzyć jeszcze większą wartość;
- pogłębianiu wiedzy i potencjału w coraz bardziej niepewnym otoczeniu, a nie tylko na alokowaniu istniejących zasobów;
- mobilizacji zasobów innych firm, aby zyskać większą wartość, jaką mogą zaoferować swoim klientom;
- możliwościach rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą, a nie potencjału tkwiącego wewnątrz firmy;
- doskonaleniu umiejętności poszukiwania komplementarnego potencjału w otoczeniu.

Autorzy podkreślają fakt, że możliwości zbudowania potencjału pojawiają się, kiedy firmy wyspecjalizowane w bardzo różnych dziedzinach dążą do nawiązania współpracy w celu realizacji wspólnych celów biznesowych. Sieci procesów wspierają podstawowe procesy operacyjne firmy, takie jak zarządzanie łańcuchem dostaw, wprowadzanie innowacji i ich komercjalizację czy budowanie sieci relacji z klientem.

## 2. Klastry jako forma powiązań relacyjnych przedsiębiorstw

Pojęcie klastrow po raz pierwszy zdefiniowane zostało na przełomie lat 80. i 90. XX w. przez M. Portera jako

geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących (Porter, 2001).

Jedną z najważniejszych cech charakterystycznych klastra są wewnętrzne relacje i powiązania mające charakter systemowy oraz równoczesne występowanie tak konkurencji, jak i kooperacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami – określane jest pojęciem

kooperencji (Cygler, 2009). Kooperencję można rozumieć jako strategię wspólnego tworzenia wartości oraz konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów i zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (Dagnino, Le Roy, Yami i Czakon, 2008).

Funkcjonowanie klastrów wiąże się z szeregiem zjawisk, które pozytywnie wpływają na innowacyjność, takich jak np. kształtowanie rynku wyspecjalizowanych czynników produkcji. Szczególne znaczenie w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstw mają klastry innowacyjne, które wyróżnia to, że kluczowe relacje partnerskie kształtowane są nie tylko pomiędzy firmami produkcyjnymi i usługowymi, ale w sieć współpracy włączone są podmioty związane bezpośrednio ze sferą badawczo-rozwojową. Podstawowym powodem koncentracji firm innowacyjnych w obrębie danego obszaru geograficznego jest możliwość szybszej dyfuzji wiedzy stanowiącej wynik prac badawczo-rozwojowych czy stanowiącej wynik aktywności firm funkcjonujących w ramach klastra. Biorąc pod uwagę możliwość transferu wiedzy i innowacji, możemy wyodrębnić: klastry wysoko innowacyjne, klastry średnio innowacyjne, klastry nisko innowacyjne (Enright, 2000).

Podstawą funkcjonowania klastrów innowacyjnych jest współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi i przedstawicielami władz publicznych w układzie tzw. potrójnej spirali (Etzkowitz, 2002, s. 3), co pozwala na analizę powiązań, jakie występują pomiędzy wskazanymi podmiotami biorącymi udział w tworzeniu i rozprzestrzenianiu wiedzy. Przedsiębiorstwa uczestniczące w układach klastrów innowacyjnych cechują się najczęściej specjalizacją i komplementarnością produktów oraz usług, co przyczynia się do wzrostu dynamiki procesów tworzenia wiedzy i jej transferu. Tym samym w klastrach dokonują się zbiorowe procesy uczenia się, które stanowią źródło innowacji i określane są jako lokalne systemy innowacyjne stanowiące sieć powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji (Dahl i Persen, 2003).

### 3. Koncepcja innowacji otwartych

Wymierną korzyścią współpracy w ramach inicjatyw klastrowych jest możliwość uczestniczenia w projekcie innowacji otwartych. Specyfika klastrów – geograficzna bliskość podmiotów reprezentujących sektor biznesu, instytucje badawczo-naukowe, podmioty administracji państwowej, możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń – w naturalny sposób sprzyja aktywności innowacyjnej w modelu innowacji otwartych.

Pojęcie otwartej innowacji, wprowadzone przez H.W. Chesbrougha (Chesbrough, 2003, s. 67), zakłada, że firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek. Zgodnie z koncepcją *open innovation* firmy powinny nabywać patenty, licencje oraz nowatorskie rozwiązania od podmiotów funkcjonujących w ich dalszym bądź bliższym otoczeniu. Daje to możliwości zwiększenia potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie efektów prac badawczo-rozwojowych innych uczestników klastra. Innowacje otwarte tworzone są celem wsparcia przepływu wiedzy i pomysłów,

które prowadzą do partnerskiej współpracy zorientowanej na wspólne innowacje oraz podział ryzyka i dochodów. Mają różną postać, np.: innowacji dla użytkownika, budowy innowacyjnych ekosystemów, crowdsourcingu oraz wspólnych aliansów rozwojowych pomiędzy podmiotami biznesowymi i organizacjami non profit (Puślecki i Staszków, 2015, s. 132).

Badania W. Vanhaverbeke'a z roku 2006 wskazują, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach struktur klastrowych są w większym stopniu od pozostałych skłonne do wykorzystania otwartych innowacji, co w warunkach pionierskich, charakteryzujących się złożonością działań, jest często zdeterminowane koniecznością poszukiwania brakujących zasobów oraz dążeniem do ograniczania ryzyka (Chesburg, West i Vanhaverbeke, 2006, s. 285-307; Chesbrough, Vanhaverbeke i Wess, 2014, s. 256-278). W procesach innowacyjnych przedsiębiorstwa bazują zarówno na wewnętrznych, jak i zewnętrznych pomysłach, mając możliwość dzielenia się wiedzą zawartą w licencjach i patentach, co znacznie przyczynia się do efektywnego wykorzystania aktywów w postaci zamrożonych patentów oraz ograniczania ryzyka niepowodzeń działalności innowacyjnej.

#### 4. Aktywność innowacyjna w klastrach

Doświadczenia ostatnich lat pokazały, że dzięki transferowi technologii również firmy działające w sektorach tradycyjnych lub średnich technologii mogą się charakteryzować wysoką innowacyjnością. Wzrost rangi innowacji w działalności przedsiębiorstw jest widoczny w raporcie Global Innovation Index 2017, gdzie Polska jest jednym ze światowych liderów w zakresie wzrostu wydatków na badania i rozwój, który na przestrzeni lat 2008-2017 wynosił 107%<sup>1</sup>. Również analizując wyniki badań GUS za lata 2013-2016, można dostrzec wzrost liczby aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych o 1,4% i 3,9% przedsiębiorstw działających w sferze szeroko rozumianych usług na przestrzeni analizowanych lat. Innowacje te dotyczyły przede wszystkim koncepcji produktów i usług, realizowanych procesów, zmian organizacyjnych oraz kompozycji marketingowej<sup>2</sup>.

Zmiany w obszarze technologii wytwarzania, wzrost wymagań jakościowych i innowacyjności rozwiązań, a także wzrost intensywności konkurencji sprawiają, że innowacje w działalności przedsiębiorstw przemysłowych stanowią podstawowy czynnik decydujący o sukcesie. W branży górniczej i wydobywczej 35,4% podmiotów współpracuje z podmiotami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej. Dla branży przemysłowej i przetwórczej odsetek firm poszukujących partnerów w obszarze badań i rozwoju stanowi 32,8% ogółu przedsiębiorstw. Aktywność innowacyjna równie ważna jest dla firm branży energetycznej, na którą wskazywało 42% ogółu badanej populacji, co stanowi 16% ogółu firm przemysłowych (GUS, 2018). Innowacje w tej grupie przedsiębiorstw

---

<sup>1</sup> The Global Innovation Index 2017 Innovation Feedingthe World, [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf) (dostęp: 25.04.2018).

<sup>2</sup> file:///C:/Users/User/Desktop/dzialaln\_innowacyjna\_przedsiebio\_w\_polsce\_w\_latach\_2013-2015.pdf (dostęp: 28.03.2018).

koncentrują się na poszukiwaniu nowych źródeł energii oraz rozwiązań w zakresie doskonalenia procesów i zmian organizacyjnych, które podniosłyby skuteczność i efektywność ekonomiczną podmiotów.

Z kolei aktywność innowacyjna w sferze usług w latach 2014-2016 kształtowała się na ogólnym poziomie 13,6% dla firm tego sektora. Większą aktywnością w tym obszarze charakteryzują się firmy działające w sferze usług informacyjnych i komunikacyjnych – 21,1%, działalności finansowej i ubezpieczeniowej – 25,5% oraz badawczo-rozwojowej – 50,6% (GUS, 2018).

Szczególne znaczenie dla gospodarki mają sektory tak zwane wiedzochłonne. Zmiany w strukturze przemysłu, odchodzenie od przemysłów pracochłonnych w kierunku przemysłów wiedzochłonnych sprawia, że współpraca w zakresie projektów innowacyjnych staje się szczególnie istotna. Stymulującą w tym zakresie rolę odgrywają klastry i inicjatywy klastrowe ułatwiające:

- identyfikowanie, opracowywanie i udostępnianie informacji dotyczących oferty technologicznej i kooperacyjnej w obszarze badań i rozwoju;
- współpracę z sektorem nauki oraz ułatwianie dostępu do zasobów badawczych i zespołów naukowych;
- współpracę z sektorem biznesu, w tym aktywne wspieranie innowacyjnych projektów realizowanych we współpracy nauki i biznesu.

Korzyści wynikające ze współpracy w ramach klastrów dostrzegają zarówno przedsiębiorstwa przemysłowe, zwłaszcza te działające w sferze wysokiej techniki, jak również działające w sferze usług oraz firmy sektora ITC (Information and Communication Technologies), co znajduje poparcie w wynikach badań GUS<sup>3</sup>. Aktywność polskich przedsiębiorstw w tym obszarze w porównaniu do krajów Unii Europejskiej jest znacznie wyższa, na co wskazują dane zawarte w zamieszczonej poniżej tabeli 1.

Tabela 1  
Podmioty współpracujące w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2014-2016 z innymi podmiotami sektora biznesu

Wyszczególnienie	firmami należącymi do tej samej grupy	klientami sektora publicznego	konkurentami i innymi firmami	firmami konsultingowymi (konsultantami)
Polska	580	234	403	670
Zagranica ogółem	431	56	169	159
Kraje UE i stowarzyszone	397	49	149	151

Źródło: na podstawie danych GUS, data publikacji 17.01.2018; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesctwoinformacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-014-2016,2,15.html> (dostęp: 24.03.2018).

<sup>3</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesctwoinformacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-014-2016,2,15.html> (dostęp: 24.03.2018).

Świadomość korzyści wynikających ze współpracy w ramach klastrów, a przede wszystkim możliwość dostępu do specjalistycznej wiedzy i najnowszych rozwiązań technologicznych sprawia, że liczba podmiotów gospodarczych wchodzących w ten rodzaj powiązań sukcesywnie wzrasta.

Tabela 2

*Przedsiębiorstwa współpracujące w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2014-2016 z instytucjami naukowo-badawczymi*

Wyszczególnienie	jednostkami naukowymi PAN	instytutami badawczymi	zagranicznymi publicznymi instytucjami B+R	krajowymi i zagranicznymi prywatnymi instytucjami badawczymi	szkołami wyższymi
Polska	174	795	X	200	1034
Zagranica ogółem	X	X	89	89	44
Kraje UE i stowarzyszone	x	X	86	79	41

Źródło: na podstawie danych GUS, data publikacji 17.01.2018; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo/informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-014-2016,2,15.html> (dostęp: 24.03.2018).

## Wnioski

Innowacje stanowią ważny element współczesnych modeli biznesowych. Niezbędne jest zatem promowanie rozwiązań wspierających aktywność innowacyjną, w tym rozwiązań legislacyjnych, oraz tworzenie klimatu sprzyjającego kreowaniu postaw przedsiębiorczych. W zakresie rozwiązań systemowych celowi temu mają służyć m.in. dwie ustawy: wprowadzona w styczniu 2017 r. mała ustawa o innowacyjności oraz druga (tzw. duża) ustawa o innowacyjności zatwierdzona w listopadzie 2017 r., która weszła w życie w styczniu 2018 r., mające stanowić wsparcie dla działań innowacyjnych. Podstawowym problemem jest jednak umiejętność podjęcia efektywnej współpracy między jednostkami naukowymi, instytutami badawczo-rozwojowymi, szkołami wyższymi i biznesem. Poza wsparciem systemowym niezbędne jest również stworzenie odpowiedniego klimatu pozwalającego wykorzystać tzw. umiejętności miękkie.

Promowanie współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi oraz innymi podmiotami sektora biznesu może ułatwić dostęp do innowacyjnych technologii, pozwala na ograniczenie ryzyka towarzyszącego projektom badawczo-rozwojowym oraz dostosowanie modelu prowadzenia innowacji. Klastry są narzędziem wspierającym aktywność innowacyjną, umożliwiają wchodzenie w relacje pozwalające zwiększać potencjał innowacyjny poprzez: organizacyjne uczenie się, transfer wiedzy i technologii, ograniczanie ryzyka w obszarze badań i rozwoju, wspólne inwestycje z sektorem nauki czy preferencje



w zakresie wsparcia ze strony sektora publicznego. Powinny być miejscem, w którym podmioty uczą się praktycznego wykorzystania zasobów wiedzy, opartego na zaangażowaniu i zaufaniu, co pozwala ograniczać poziom kosztów transakcyjnych.

#### BIBLIOGRAFIA

- Brandenburger, A. i Nalebuff, B. (1996). *Coopetition*. New York: Doubleday.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard: Harvard Business School Press, 67.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. i Wess, W.J. (2014). *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Cyglar, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Czakon, W. (2017). Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych. *Organizacja i kierowanie*, 2, 93.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S. i Czakon, W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, 6.
- Dahl, M.S. i Pedersen, C. (2003). *Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myths and Realities?*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper, No 03-01.
- Dyer, J.H. i Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 661.
- Enright, M.J. (2000). *Survey on the Characterization of Regional Clusters: Initial Results, Working Paper*. Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Etzkowitz, H. (2002). The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation, Science Policy Institute. *Working Paper 2002* (Stockholm), No. 11, p. 3.
- European). *Innovation Europe – Results from the Third Community Innovation Survey (CIS3) for the EU*.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2008). *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin, 34.
- Hagel, J. i Brown, J.S. (2006). *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Karpacz, J. (2012). Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie dla zarządzania strategicznego. W: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WSZIP, Nr 22, 103.
- OECD. (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris.
- Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Prahalad, C.K. i Hamel, G. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- Puślecki, Ł. i Staszaków, M. (2014). *Alianse otwartych innowacji jako nowa forma współpracy firm biofarmaceutycznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 132.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 257.
- Skalik, J. (2011). *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

West, J., Vanhaverbeke W. i Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation, Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press, 256-278.

Strony www:

GUS. (2017). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016. Pozyskano z: [file:///C:/Users/User/Desktop/dzialaln\\_innowacyjna\\_przedsiebio\\_w\\_polsce\\_w\\_latach\\_2013-2015.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/dzialaln_innowacyjna_przedsiebio_w_polsce_w_latach_2013-2015.pdf) (dostęp: 24.03.2018).

GUS. (2018). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016. Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo> (dostęp: 24.03.2018).

The Global Innovation Index. (2017). *Innovation Feeding the World*. Pozyskano z: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf) (dostęp: 25.04.2018).

#### Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>