

# Innowacje organizacyjne i kooperacja a rozwój przedsiębiorstwa — opis przypadku Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o.

*Organizational innovation and cooperation and the development  
of the company — a case report of Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o.*

Celem artykułu, opartego na analizie literatury i opisie przypadku, jest odpowiedź na następujące pytania badawcze:

- w jaki sposób innowacje organizacyjne mogą wspierać rozwój przedsiębiorstwa?
- w jaki sposób kooperacja może pobudzać wdrażanie innowacji organizacyjnych?

Uzyskane dane pozwalają wysnuć wnioski podkreślające znaczenie innowacji organizacyjnych w rozwijaniu firm, często stanowiących punkt wyjścia do budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z głównych czynników ułatwiających wdrażanie innowacji organizacyjnych jest kooperacja zarówno wewnętrzna w firmie, jak i z zewnętrznymi partnerami. Determinuje ona implementowanie nowych rozwiązań na poziomie funkcjonowania organizacji.

**Słowa kluczowe:**

innowacje organizacyjne, kooperacja.

This article, on the analysis of literature and case, aims to answer the following research questions based:

- how innovation can support the organizational development of the company?
- how cooperation can stimulate the implementation of organizational innovation?

The obtained data allow draw conclusions highlighting the importance of organizational innovation in the development of businesses, which are often the starting point for building a competitive advantage. One of the main factors facilitating the implementation of organizational innovation is cooperation, both inside the company and with external partners. It determines implement new solutions in the functioning of the organization.

**Key words:**

organizational innovation, cooperation.

## Wstęp

Według P. Druckera zdolność przedsiębiorstwa do innowacji jest jednym z kluczowych czynników jego sukcesu. Bez innowacji przedsiębiorstwo nie może bowiem prosperować, rozwijać się i utrzymywać wysokiej rentowności (Drucker, 1992). Coraz większą rolę w rozwijaniu przedsiębiorstw i budowaniu ich przewagi konkurencyjnej odgrywają innowacje organizacyjne. Ponadto coraz częściej w literaturze przedmiotu podkreślana jest rola kooperacji między przedsiębiorstwami w celu wdrażania innowacji. Wciąż jednak niewiele jest opracowań badawczych dotyczących innowacji organizacyj-

nych, ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa, a także zależności między tym rodzajem innowacji a kooperacją.

Dlatego też celem niniejszej publikacji jest próba znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- w jaki sposób innowacje organizacyjne mogą wspierać rozwój przedsiębiorstwa?
- w jaki sposób kooperacja może pobudzać wdrażanie innowacji organizacyjnych?

Należy podkreślić, że artykuł stanowi wstęp do dalszych badań. Opiera się bowiem na analizie jednego przypadku, pozwalając wysnuć pewne wnioski, które warto będzie zweryfikować w kolejnych pracach badawczych.

## Innowacje organizacyjne — przegląd definicji i rodzajów wdrażanych rozwiązań

Aktualnie innowacje organizacyjne (IO) są postrzegane jako ważne, a często przez badaczy i teoretyków uważane za kluczowe dla zaistnienia innych rodzajów innowacji, ale także rozwijania innowacyjności organizacji (Shoham, Vigoda-Gadot, Ruvio, Schwabsky, 2012; Wang, Ahmed, 2004). Wdrożone jako pierwsze innowacje produktowe czy procesowe uruchamiają proces zmiany w firmie i tym samym zwiększają konieczność wdrażania IO (Evangelista, Vezzani, 2011). Niejednokrotnie IO są wdrażane równoległe z innowacjami technologicznymi, co daje efekt synergii w rozwoju firm (Battisti, Stoneman, 2010).

Temat IO jest coraz częściej podejmowany przez polskich i zagranicznych autorów. W większości prac badacze podkreślają wielowymiarowość IO, które odnoszą się do różnych aspektów funkcjonowania biznesu, tj. struktury, procedur, procesów (Armbrustera, Bikfalvib, Kinkela, Laya, 2008; Wang, Ahmed, 2004). Wśród obszarów IO S. Lachiewicz wyróżnia m.in.:

- nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania, np. zarządzania dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie, systemy „odchudzonej produkcji” (ang. *lean production*), systemy zarządzania jakością;
- nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, zarządzania zasobami ludzkimi;
- nowe metody organizacyjne, w tym formy kooperacji, w zakresie stosunków z otoczeniem — innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi (Lachiewicz, 2014).

IO przez wielu autorów są też rozumiane jako zmiana w podejściu do zarządzania ludźmi, procesami, operacjami (Damanpour, Aravind, 2011; Wang, Kwek, Tan, 2016; Hamel, 2006). Jest to tzw. innowacja zarządcza, która jest jedną z form IO. Według Alice Lam generalnie polegają one na kreowaniu, adaptowaniu, wdrażaniu nowych zachowań i idei dla organizacji (Lam, 2004).

W związku ze złożonością pojmowania IO, które mogą odnosić się do wielu podstawowych i pomocniczych funkcji czy procesów biznesu, w niniejszym artykule autorki opierają się na definicji OECD, która jest na tyle szeroka, że z jednej strony pozwala uwzględnić wszelkie aspekty IO, z drugiej — służy wypracowywaniu konkretnych założeń/kryteriów, które IO powinny spełniać.

Zgodnie z definicją OECD innowacja organizacyjna (ang. *organisational innovation*) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę

zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem (OECD, 2009). Ważne jest jednak wdrażanie zmian, metod i narzędzi, które dotychczas nie były przez firmę stosowane. Celem innowacji organizacyjnych może być m.in.:

- osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub transakcyjnych,
- podniesienie poziomu zadowolenia z pracy, a tym samym wydajności pracy,
- zwiększenie skuteczności działania poprzez zmiany w procesie zarządzania zasobami ludzkimi,
- nowa jakość zarządzania relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi — system przepływu informacji, outsourcing, networking, kooperacja (OECD, 2009).

W dalszej części artykułu omówimy zależność między innowacjami a kooperacją przedsiębiorstwa na podstawie wybranych badań.

## Innowacje a kooperacja w przedsiębiorstwach — przegląd badań

Według badaczy przedsiębiorstwa podejmują współpracę (tzw. kooperację) między sobą na wiele różnych sposobów (Borodako, Berbeke, Rudnicki, 2014). Kooperacja w literaturze definiowana jest m.in. jako skoordynowane, komplementarne działania przedsiębiorstw, nawiązujących relacje oparte na zaufaniu, podejmowane w celu osiągnięcia rezultatów pożądaných przez wszystkie zainteresowane strony (Anderson, Narus, 1990; Danik, Duliniac, 2014). Kooperacja oparta na zaufaniu stwarza możliwości połączenia różnych zasobów, co wywołuje zmianę w ich konfiguracji, ułatwiając dopasowanie się do dynamicznych zmian w otoczeniu. Według B. Czerniachowicz współpraca uruchamia procesy synergiczne i wpływa na szybszy wzrost wartości przedsiębiorstwa i efektywności jego funkcjonowania (Czerniachowicz, 2012).

Dokonany przegląd literatury wskazuje na zależność kooperacji i innowacji.

Zgodnie z przytoczonymi wcześniej koncepcjami kooperacja sama w sobie może stanowić innowację organizacyjną dla przedsiębiorstwa, jeżeli jest nową formą działalności. W badaniach dotyczących tego zakresu sygnalizowana jest wielowymiarowa kooperacja, poczynając od partnera biznesowego występującego w charakterze dostawcy, poprzez klientów B2B oraz indywidualnych konsumentów, uczelnie, instytucje naukowo-badawcze, centra B+R, firmy konsultingowe po jednostki państwowe i samorządowe. Niezależnie od podmiotu kooperującego, podkreślany jest konstruktywny wpływ kooperacji na innowacje.

Przytoczone poniżej jedne z wielu badań prowadzonych zarówno przez polskich, jak i zagranicznych autorów, wskazują na szeroki zakres oddziaływań kooperacji z partnerami zewnętrznymi. Badania prowadzone przez T. Gołębiowskiego i M.S. Lewandowską wskazują, że przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości, coraz częściej podejmują kooperację zewnętrzną w celu wdrażania różnego rodzaju innowacji (Gołębiowski, Lewandowska, 2011). Kooperacja, m.in. dzięki synergii zasobów, pozwala radzić sobie z ograniczeniami, stanowi także źródło nowych możliwości w obszarze innowacji produktowych i procesowych, jak również marketingowych i organizacyjnych.

Według D. Nowaka kooperacja może dotyczyć zarówno typowych powiązań produkcyjnych, jak również innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, takich jak: badania i rozwój, przygotowanie produkcji, zbytnie i obsługa klientów, wspólna organizacja szkoleń i treningów, zarządzanie procesami biznesowymi i zasobami ludzkimi (Nowak, 2008). A. Laskowska-Rutkowska wskazuje natomiast na korelację innowacji i kooperacji w łańcuchu dostaw będącym efektem kooperacji sieciowej (za: Herman, 2006). W swoich badaniach zwraca również uwagę na kooperację przedsiębiorstw z uniwersytetami, instytucjami badawczymi w celu wypracowania jak najlepszych rozwiązań (Laskowska-Rutkowska, 2007).

Znaczenie kooperacji przedsiębiorstw oraz jednostek naukowych podkreślał także S. Radley, główny ekonomista EEF, który uważa, iż stanowi ona przyszłość rozwoju gospodarki, nowoczesności, postępu i kreowania innowacji (Radley, 2008).

Także badania prowadzone przez J. Markiewicz podkreślają znaczenie kooperacji z jednostkami wspierającymi, jak na przykład Regionalnymi Izbami Przemysłowymi czy Gospodarczymi dla innowacji przedsiębiorstw (Markiewicz, 2007). Działania polegają głównie na usługach informacyjno-doradczych, edukacji przedsiębiorców, promocji przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym, finansowym wsparciu rozwoju przedsiębiorstw czy promocji nowych technik i technologii.

Z kolei M. Ratajczak-Mrozek w swoich badaniach podejmuje kwestię motywów współpracy między przedsiębiorstwami, do których zalicza między innymi pełniejsze wykorzystywanie okazji rynkowych, obniżenie kosztów i ryzyka działalności, szybsze tempo realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, wzmocnienie pozycji wobec konkurentów, zwiększenie dostępu do różnego rodzaju zasobów, zwiększenie dostępu do klientów partnerów biznesowych, osiągnięcie korzyści skali, a tym samym poprawę efektywności przedsiębiorstw (Ratajczak-Mrozek, 2011). A. Mikos, W. Kozioł i P. Bełzowski natomiast wskazują na podejmowanie kooperacji jako strategię pozyskiwania wiedzy służącej wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwach (Mikos, Kozioł, Bełzowski, 2014). Podkreślają oni również rolę współpracy między przedsiębiorstwami

konkurującymi ze sobą na rynku, zwaną kooperacją. Coraz częściej przedsiębiorstwa kreujące przewagę konkurencyjną skłaniają się ku kooperacji aniżeli otwartej, destrukcyjnej konkurencji (Markiewicz, 2007). Badanie nad kooperacją prowadzą między innymi J. Cygler czy W. Czakon. J. Cygler zwraca uwagę, iż kooperacja stanowi relację między konkurentami, którzy podejmują kooperację przy jednoczesnym utrzymaniu odrębności organizacyjnej (Cygler, 2009). Kooperacja kreuje liczne relacje ekonomiczne oraz pozaekonomiczne między konkurentami. Przyczynia się do rozwoju, jednakże wiąże się także z niepewnościami wynikającymi między innymi z wzajemnego zaufania (Aluchna, Cygler, Materna, Witek-Hajduk, Marciszewska, 2013). Również W. Czakon i F. Le Roy prowadzą bardzo aktualne badania nad kooperacją między konkurentami, którą nazywają kooperacją. Podobnie jak inni autorzy, zwracają uwagę na korzyści, jak i ograniczenia powyższego rozwiązania (Le Roy, Czakon, 2016).

Przytoczone badania wskazują na szerokie korzyści wynikające z podejmowanej kooperacji. Wiele z nich prowadzi do rozwoju różnego rodzaju innowacji, które pozwalają przedsiębiorstwu funkcjonować na konkurencyjnym rynku. Poniższy opis przypadku, który należy potraktować jako wstęp do dalszych badań, jest przykładem wagi kooperacji w rozwoju i wdrażaniu w tym kontekście innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwie, gwarantujących jego nowoczesny rozwój.

## Innowacje organizacyjne w przedsiębiorstwie — opis przypadku spółki Tramwaje Warszawskie

Prezentowany opis przypadku ma na celu zwrócenie uwagi na rozwój i unowocześnianie przedsiębiorstwa dzięki wdrażaniu szeregu innowacji organizacyjnych, realizowanych w procesie kooperacji z różnymi podmiotami. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż także przedsiębiorstwo jak Tramwaje Warszawskie zazwyczaj nie jest kojarzone z innowacyjnością, natomiast obserwacja przypadku, przeprowadzone wywiady, a także analiza danych wtórnych falsyfikują ową tezę. W opisie przypadku szczególny nacisk został położony na czynnik kooperacji jako sprzyjający i pobudzający proces wdrażania innowacyjnych rozwiązań na poziomie organizacyjnym, jak również w obszarze usług.

## Metodologia

Badanie prowadzone było w czwartym kwartale 2014 r. Przeprowadzono wywiad ustrukturyzowany

z zarządem spółki oraz grupą 10 menedżerów, zarządzających różnymi obszarami biznesowymi w przedsiębiorstwie (m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, obsługa klienta, zarządzanie finansami).

W kolejnym kroku dokonano analizy dokumentacji pierwotnej i wtórnej dotyczącej podjętej kooperacji z partnerami oraz wdrażanych zmian w organizacji przedsiębiorstwa. Efekty przeprowadzonych wywiadów oraz analizy dokumentów przedstawiono poniżej. Należy podkreślić, iż w drugim półroczu 2014 r. prowadzono równoległe wywiady w innych przedsiębiorstwach, w których zidentyfikowano występowanie innowacji organizacyjnych, jednak zostaną one zaprezentowane w formie porównawczej w kolejnym opracowaniu.

## Historia

Przedsiębiorstwo Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o. jest firmą z ponad 140-letnią tradycją, której celem od początku było świadczenie usług komunikacji tramwajowej dla mieszkańców Warszawy. Obecne przedsiębiorstwo Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o. powstało w wyniku podziału przedsiębiorstwa Miejskich Zakładów Komunikacyjnych (MZK), z których wydzielono Miejskie Zakłady Autobusowe i Tramwaje Warszawskie, które w 2003 roku zostały przekształcone w jednoosobową spółkę prawa handlowego, której jedynym udziałowcem jest Miasto Stołeczne Warszawa. Zgodnie z przytoczonymi powyżej definicjami jest to wdrożenie IO, polegającej na przekształceniu strukturalnym przedsiębiorstwa, która pociągnęła za sobą wdrażanie kolejnych procesów innowacyjnych, opisanych poniżej. W 2008 roku doszło do bardzo ważnego dla spółki wydarzenia, którym było podpisanie umowy wieloletniej pomiędzy przedstawicielami spółki Tramwaje Warszawskie a Prezydentem Miasta Stołecznego Warszawy i Zarządem Transportu Miejskiego, na mocy której w latach 2008–2027 spółka będzie świadczyła usługi przewozowe dla Miasta Stołecznego Warszawy. Umowa z jednej strony pozwoliła na realizację wielu kosztownych inwestycji, od zakupu nowego taboru, po budowę nowych tras tramwajowych, z drugiej natomiast strony dała spółce pewność, że będzie mogła się rozwijać, wdrażać innowacyjne rozwiązania i nie grozi jej wejście konkurencji, co i tak byłoby utrudnione ze względu na fakt, iż cała infrastruktura należy do Tramwajów Warszawskich. Z drugiej jednak strony brak wdrożonych zmian mógł stanowić zagrożenie dla funkcjonowania firmy na rynku. Dziś Tramwaje Warszawskie są nowoczesnym przedsiębiorstwem z kapitałem zakładowym w wysokości 467 275 000,00 zł i zatrudniającym ponad 3000 pracowników.

## Kooperacja krajowa i międzynarodowa jako czynnik ułatwiający wdrażanie innowacji organizacyjnych

Spółka stale obserwuje rynek transportowy zarówno krajowy, jak i międzynarodowy, panujące na nim tendencje i nastroje, z których można formułować wnioski na temat potrzeb i oczekiwań klientów. Osoby zarządzające spółką wdrażają szereg procesów, które pozwalają szybko i elastycznie dopasowywać się do zmian. Efektem tego jest wprowadzanie częstych innowacji organizacyjnych, wśród których jako najczęściej występujące należy wskazać te służące usprawnieniu obsługi pasażerskiej, zwiększaniu efektywności poprzez dokonywanie optymalizacji rozkładów jazdy, a także obniżaniu kosztów funkcjonowania spółki, co jest możliwe dzięki podejmowaniu renegotjacji umów zawartych z kooperantami. Taki styl zarządzania, będący również innowacyjny dla przedsiębiorstwa, zwiększa częstotliwość podejmowania kooperacji z właściwymi partnerami biznesowymi zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi. Kooperacja jako czynnik ułatwiający wdrażanie innowacji organizacyjnych występuje w spółce w dwóch formach: kooperacji wewnętrznej i kooperacji zewnętrznej. Za kooperantów wewnętrznych firma uznaje pracowników, którzy stanowią 40% całości kooperantów. Kooperacja wewnętrzna dotyczy tradycyjnej współpracy pomiędzy poszczególnymi zakładami spółki i pracującymi w nich zespołami (eksploatacji, motorniczymi, zapleczem technicznym). Kooperacja wiązała się z większym poziomem współpracy między pracownikami i zespołami, otwartości na nowe relacje biznesowe, współdziałania na rzecz realizacji misji i wizji oraz celów biznesowych. Zmianę z kultury silosowej na kooperacyjną wspierały rozwiązania wdrażane na poziomie organizacyjnym, tj. nowa struktura, nowy podział kompetencji i zadań oraz nowy styl zarządzania w firmie oparty na współpracy. Kooperacja zewnętrzna natomiast wiąże się ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi w zakresie: dostaw energii, produkcji taboru, wykonywania modernizacji infrastruktury i prac budowlanych, produkcji i dostawy części, ubezpieczeń, usług bankowych, usług informatycznych, usług sprzątających, usług ochroniarskich, usług związanych z obsługą biletomatów.

Zarząd spółki podkreśla fakt, iż kooperacja stanowi komplementarny element zasadniczej działalności spółki, umożliwiający jej wdrażanie innowacji organizacyjnych (nowe struktury, podziały zadań, relacje biznesowe). Efektem kooperacji są również inne rodzaje innowacji, m.in. usługowe/produktowe. Kooperacja dotyczy działań, które są niemożliwe do wykonania przez spółkę ze

względu na jej strukturę oraz zakres działalności, jak również w przypadku, gdy rachunek finansowy wskazuje, iż samodzielne wykonywanie działań jest niekorzystne lub zwyczajnie nieopłacalne. Współpraca jest więc odpowiedzią na potrzeby firmy w obszarze kompetencji i funkcji, w których spółka się nie specjalizuje lub nie chce się specjalizować z uwagi na wysokie koszty związane z utrzymaniem procesu, wykształceniem personelu, czy też potrzebą zdobycia doświadczenia w zakresie danego procesu. Innymi słowy, celem kooperacji i wdrażanych dzięki niej innowacji była optymalizacja kosztów firmy.

Działania realizowane wspólnie z kooperantami zewnętrznymi stanowią 60% całości podejmowanych działań. Wśród najważniejszych partnerów spółki należy wymienić firmy: Pesa Bydgoszcz, Grupa ZUE, RWE Stoen Operator, Energa, PGE, WARTA, UNG, EBI, EBOR. W ramach kooperacji międzynarodowej spółka podpisała umowę z konsorcjum wykonawców występujących wspólnie: Safège S. A. S. (Lider Konsorcjum) — Francja oraz Schuessler-Plan Inżynierzy Sp. z o.o. (Członek Konsorcjum) na wykonanie wielobranżowej koncepcji budowy trasy tramwaju szybkiego od ul. Kasprzaka do Wilanowa w Warszawie.

Podjęcie kooperacji, na określonych zasadach służących dbaniu o jakość i efektywność dostarczanych usług, pozwala firmie na wdrażanie innowacji, a tym samym zwiększenie swoich możliwości rynkowych, poprzez rozwój spółki w obszarze:

■ **Organizacyjnym, obejmującym:**

- usprawnienie procesów biznesowych, m.in. zakupów i logistyki sprzedaży (w tym prace budowlane i dotyczące modernizacji infrastruktury);
- nowe struktury, podział zadań, kompetencji i wynikających z nich nowych metod doskonalenia;
- nowoczesny styl zarządzania zasobami ludzkimi i przedsiębiorstwem, wymagany przez podejmowane kooperacje z różnymi podmiotami.

Te z kolei umożliwiają wdrażanie innowacji w zakresie:

■ **Produktowym/usługowym, w tym:**

- poprawa jakości produktu;
- wzbogacenie asortymentu firmy.

■ **Procesowym, w tym:**

- usprawnienie procesów produkcyjnych;
- wykorzystywanie korzyści wynikających z efektu dużej skali;
- zabezpieczenie w postaci odpowiednich mocy produkcyjnych.

Rezultatem wdrożenia powyższych rozwiązań jest oczywiście rozwój firmy, poprawa sytuacji finansowej, jak również nowoczesny wizerunek firmy na rynku, co przekłada się na proces pozyskiwania pra-

cowników, jak również nawiązywania współpracy z kolejnymi partnerami, w tym także międzynarodowymi.

## Podsumowanie i wnioski

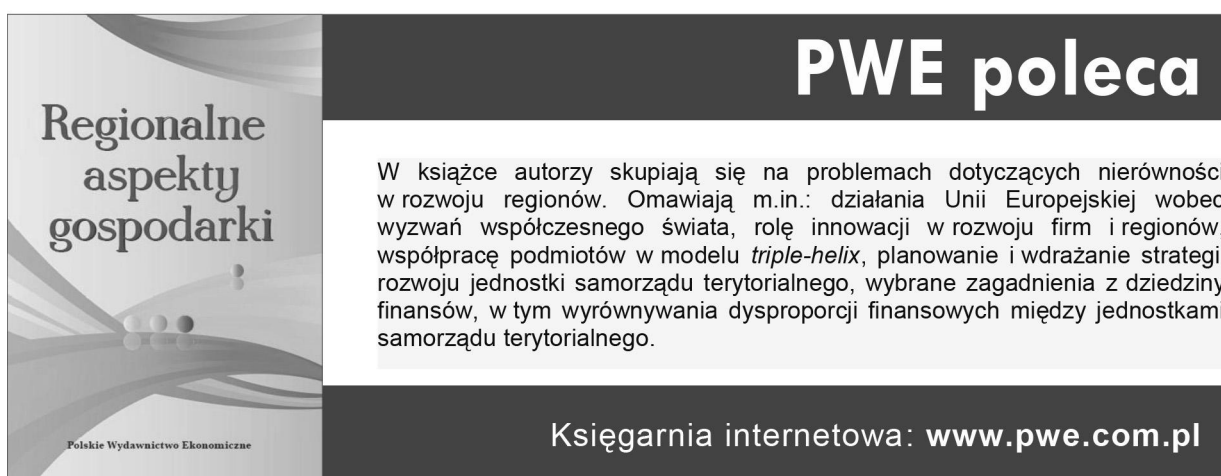
Przedstawiony opis przypadku prezentuje, w jaki sposób IO przekładają się na rozwój przedsiębiorstwa, które zaczyna funkcjonować w bardziej nowoczesny sposób, odchodząc od źle pojmowanej tradycyjności i dopasowując się do wymagań rynku, klienta i otoczenia. Opisane zmiany, które w kontekście przedstawionej spółki można zdefiniować jako IO, dotyczące struktur, stylu zarządzania, podejścia do współpracy wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, uruchamiają nowe możliwości w działalności przedsiębiorstwa zarówno na poziomie produktowym/usługowym, jak i organizacyjnym.

Jednym z głównych czynników w opisanym przypadku wpływających na wdrażanie IO jest kooperacja zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Nawiązywanie relacji z partnerami lokalnymi i międzynarodowymi samo w sobie jest innowacyjnym rozwiązaniem. Jednocześnie wymaga innowacyjnych zmian na poziomie zarządzania firmą, zarządzania pracownikami, wdrażania metod rozwoju ich kompetencji służących efektywnej kooperacji. Innymi słowy, opisany przypadek wskazuje na wzajemną zależność między rozwojem innowacyjności przedsiębiorstwa a kooperacją. Z jednej strony wdrażane IO umożliwiają podejmowanie kooperacji w coraz szerszym zakresie. Z drugiej każda kooperacja podjęta z nowym partnerem pozwala wdrażać kolejne innowacje organizacyjne. Ważne jest też, aby podkreślić rozwój i wdrażanie innych rodzajów innowacji, tj. usługowych/produktowych czy procesowych (technologicznych), które również są efektem podejmowanej kooperacji z różnymi podmiotami. Powstaje zatem pytanie czy zasadne jest badanie jedynie jednego rodzaju innowacji w powiązaniu z kooperacją? Występowanie różnych rodzajów innowacji wydaje się być ze sobą powiązane, niewątpliwie jednak warto podkreślać znaczenie innowacji organizacyjnych dla rozwoju przedsiębiorstw.

Prezentowany opis przypadku stanowi jedynie punkt wyjścia do dalszych badań wśród polskich spółek, które coraz częściej i w coraz szerszym zakresie podejmują kooperację zarówno z partnerami krajowymi, jak i zagranicznymi. Ich celem jest m.in. efektywny rozwój i zwiększanie konkurencyjności firmy na rynku. Ponadto dalszych badań wymaga wpływ kooperacji między przedsiębiorstwami na wdrażanie innowacji w firmach i odwrotnie — w jaki sposób innowacje, m.in. organizacyjne, ułatwiają podejmowanie kooperacji z kolejnymi partnerami.

## Bibliografia

- Aluchna, M., Cygler, J., Materna G., Witek-Hajduk, M.K., Marciszewska, E. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji* (16). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Armbrustera, H., Bikfalvib, A., Kinkela, S., Laya, G., (2008). *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*. *Technovation*, (28), 644–657.
- Battisti, G., Stoneman, P. (2010). *How Innovative are UK Firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations*. University of Warwick institutional repository: <http://go.warwick.ac.uk/wrap>.
- Cygler, J. (2009). Kooperencja jako tendencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem w dobie globalizacji. W: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy*, (94). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Czerniachowicz, B. (2012). *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje, strategię, analiza* (139–151). Kraków.
- Damanpour, F., Aravind, D. (2011). *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*. Management and Organization Review.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady* (21). Warszawa: PWE.
- Evangelista, R., Vezzani A. (2011). *The impact of technological and organizational innovations on employment in European firms*. Industrial and Corporate Change.
- Gołębiowski, T., Lewandowska, M.S. (2011). Struktura własnościowa przedsiębiorstw a kooperacja w innowacjach. *International Journal of Management and Economics*, (32), 163–184.
- Hamel, G., (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, (2), 75.
- Herman, A. (2006). Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Lachiewicz, S. (2014). Innowacyjność współczesnych organizacji. Koncepcje i modele (cz. 1). Seria: H. Bieniok (red.), *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne* (183). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Lam, A. (2004). *Organizational Innovation. Handbook of Innovation*. Oxford. University Press. Edited by Jan Fagerberg, David Mowery and Richard R. Nelson. Dostępny: <http://mpr.ub.unimuenchen.de/11539/>.
- Laskowska-Rutkowska, A. (2007). Czas, kooperacja, innowacja — presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej. W: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 123 (453). Ekonomiczne problemy usług, (8).
- Le Roy, F., Czakon, W. (2016) Managing coepetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, (53), 3–6.
- Markiewicz, J. (2007). Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie Zachodniopomorskim. W: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 133 (453). Ekonomiczne Problemy Usług, (8).
- Mikos, A., Kozioł, W., Belzowski P. (2014), Wpływ kooperacji w ramach aliansów wiedzy na zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa. *Tarnów: Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24 (1).
- Nowak, D. (2008). Kryteria wyboru dostawców w kooperacji przemysłowej. W: E. Urbańczyk, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (7). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- OECD, (2009). *Innovation in firms: a microeconomic perspective*. Dostępny: <http://www.oecd.org/science/inno/innovationinfirmsamicroeconomicperspective.htm>.
- Radley, S. (2008). *Innovation results from collaboration* (9.2008); <http://www.worksmanagement.co.uk/> 2010–08–16.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2011). Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw — wyniki badań. W: A. Adamik (red.), *Kształotowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Soham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., Schwabsky, N. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, (29), 226–240.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Wang, Z. Min, Kwek, C. Ling, Tan, H. Piew (2016). The Effects of Technological Innovation, Organizational Innovation and Absorptive Capacity on Product Innovation: A Structural Equation Modeling Approach, *Asian Social Science*, 12(1).



**Regionalne aspekty gospodarki**

**PWE poleca**

W książce autorzy skupiają się na problemach dotyczących nierówności w rozwoju regionów. Omawiają m.in.: działania Unii Europejskiej wobec wyzwań współczesnego świata, rolę innowacji w rozwoju firm i regionów, współpracę podmiotów w modelu *triple-helix*, planowanie i wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego, wybrane zagadnienia z dziedziny finansów, w tym wyrównywania dysproporcji finansowych między jednostkami samorządu terytorialnego.

Księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)