



**Dariusz Nowak\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## WPŁYW WSPÓŁPRACY NA AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNĄ MSP

### Streszczenie

Rozwój współpracy przyczynia się do powstania szeregu problemów związanych z koordynacją i zarządzaniem skomplikowanymi układami. Wymagają one podejmowania wielu działań o charakterze dostosowawczym i adaptacyjnym do wymogów i żądań partnerów. Część z tych działań przybiera charakter innowacji, interesującą kwestią jest zatem próba identyfikacji usprawnień produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, których źródłem jest proces współpracy. Celem opracowania jest identyfikacja i ocena działań innowacyjnych podejmowanych przez sektor MSP, będących wynikiem współpracy. Część teoretyczna została opracowana na podstawie analizy polsko- i anglojęzycznej literatury, część empiryczna na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 76 podmiotów reprezentujących sektor MSP. Analiza odpowiedzi pozwoliła stwierdzić, że efektem współpracy w pierwszej kolejności są zmiany organizacyjne, a następnie marketingowe i procesowe. Stosunkowo rzadko występują natomiast innowacje produktowe. Badania potwierdziły, że współpraca stanowi bardzo ważne źródło innowacji, należy jednak zaznaczyć, że zakres wdrażanych rozwiązań zależy od formy relacji występującej między partnerami. Podkreśla się, że im bliższe relacje pomiędzy kontrahentami, tym większa skłonność innowacyjna i większe możliwości wykorzystania wzajemnych zasobów.

**Słowa kluczowe:** międzyorganizacyjna współpraca, innowacje, interakcja

---

\* Adres e-mail: [dariusz.nowak@ue.poznan.pl](mailto:dariusz.nowak@ue.poznan.pl).

## **Wprowadzenie**

Innowacje odgrywają niezwykle istotną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym wielu państw, stanowią jednocześnie jedno z głównych narzędzi walki konkurencyjnej i przewycięzania pojawiających się trudności. Uważa się, że są bardzo ważnym źródłem wzrostu gospodarczego, wydajności pracy, konkurencyjności i postępu, a tym samym poprawy warunków życia. W dużej mierze zależą od warunków panujących w gospodarce, zarządzania, edukacji, dostępu do wiedzy, zdolności naukowych oraz infrastruktury, które łącznie tworzą tak zwany klimat innowacyjny (Archibugi, Filippetti, Frenz, 2013).

Innowacje należy traktować jako spójny proces stanowiący złożoną i skomplikowaną ścieżkę działań, w której szczególnie istotna jest faza, w trakcie której następuje poszukiwanie idei, pomysłu czy koncepcji. Ich źródłem może być rynek i jego otoczenie, nabywcy, technologia, a także potrzeba, presja i oczekiwania. Spośród wielu wskazanych bodźców dużą wartością charakteryzuje się ten, który jest wynikiem współpracy i współdziałania, a które definiuje się jako indywidualne, grupowe lub instytucjonalne wspólne działanie, w którym podmioty wzajemnie na siebie oddziałują i kształtują różnego rodzaju relacje, których celem jest osiągnięcie wspólnego celu lub korzyści. Można podkreślić, że dążąc do podniesienia innowacyjności polskich przedsiębiorstw, a w szczególności sektora MSP, konieczne jest tworzenie klimatu rozwoju relacji kooperacyjnych między przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu (Świadek, Płonka, 2013, s. 301).

Biorąc powyższe pod uwagę, za cel opracowania przyjęto identyfikację innowacji wdrażanych w MSP, będących wynikiem współpracy. W artykule wykorzystano wyniki sondażowego badania ankietowego przeprowadzonego w 2017 roku na próbie 76 przedsiębiorstw tego sektora w Wielkopolsce.

### **1. Teoretyczne aspekty interakcji między współpracą a innowacyjnością**

Z punktu widzenia rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa działalność innowacyjna jest bardzo korzystna. Pozwala dokonać gruntownej rekonstrukcji firmy w zakresie produkcji, technologii, organizacji, a także marketingu. Prowadzi do

poprawy produktywności i wydajności pracy, redukcji kosztów, a w konsekwencji – rozwoju kluczowych kompetencji i efektywności, co przejawia się w poprawie rentowności działania. Większość firm jednak, zwłaszcza z sektora MSP, preferuje działalność rutynową, opartą na dotychczasowych zasobach i umiejętnościach, która zapewnia stałe i zadowalające rezultaty. Podejście takie oznacza, że dużo małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się niską aktywnością innowacyjną. U jej podstaw leży wiele barier, przy czym do szczególnie istotnych należą: nadmierne ryzyko, brak wykwalifikowanej kadry, brak funduszy, aspekty formalne itp. (Coad, Pellegrino, Savona, 2015). Istotnym mankamentem jest również źródło innowacji, przedsiębiorstwa często bowiem nie czują presji, która pozwoliłaby im wejść na wyższy poziom aktywności. Rozwiązaniem tego problemu jest nawiązanie i rozwój międzyorganizacyjnej współpracy.

W dyskursie naukowym uważa się, że jednym ze źródeł innowacji jest zewnętrzna współpraca, która odgrywa coraz większą rolę w procesach dotyczących inwencji i dyfuzji (Lakemond, Bengtsson, Laursen, Tell, 2016). Zdaniem Giovannettiego i Pigi (2017) może ona przyjmować charakter aktywny i pasywny. Zarówno pierwszy, jak i drugi rodzaj współpracy zapewnia absorpcję i wymianę wiedzy. Aktywna współpraca ułatwia dostęp do różnego rodzaju zasobów, umożliwia opracowanie innowacyjnych strategii, zwiększenie przewagi konkurencyjnej, a także pozwala zapobiegać niepowodzeniom związanym z rozwojem nowego produktu (Homburg, Alavi, Rajab, Wieseke, 2017). Jej podstawą jest integracja wynikająca z otwartego współdziałania (Stefan, Bengtsson 2017, s. 252). Ponadto wykorzystując rozwiązania pochodzące spoza firmy, przedsiębiorstwa podejmują wiele działań modyfikujących, które w rzeczywistości obejmują innowacje rynkowe (Martínez-Román, Romero, 2017, s. 544). Można zatem podkreślić, że umiejętny i profesjonalny dobór partnerów biznesowych bezpośrednio wpływa na generowanie pomysłów innowacyjnych i ich praktyczną implementację (Chun, Mun, 2012).

Analizując relacje kooperacyjne i ich wpływ na aktywność innowacyjną, Brink (2017) podkreśla, że szczególne znaczenie w procesie tym ma współpraca z dużymi przedsiębiorstwami, które często wymuszają na swoich dostawcach działania innowacyjne. Należy jednak podkreślić, że skłonność do współpracy z innymi podmiotami oraz otwarcie na innowacje przyczyniają się do wzrostu zagrożenia imitacjami (Veer, Lorenz, Blind, 2016).

Porozumienia kooperacyjne niosą dla współpracujących firm wiele korzyści (Eom, Lee, 2010), przy czym istotny wpływ na rezultat ma rodzaj relacji, w jaki są zaangażowani partnerzy, wyróżnia się bowiem kooperację pionową, instytucjonalną i horyzontalną (Santamaria, Surroca, 2011; De Faria, Lima, Santos, 2010).

Zdaniem praktyków szczególnie istotna jest współpraca wertykalna występująca pomiędzy dostawcami i nabywcami w ramach tego samego łańcucha wartości. Wskazuje się, że informacja pozyskana od klientów może być niezwykle cenna w procesie tworzenia nowego produktu, wdrażania nowych technologii czy wprowadzania określonych zmian organizacyjnych (Santamaria, Surroca, 2011).

Z punktu widzenia interakcji między kooperacją a innowacyjnością ważna jest także współpraca instytucjonalna zachodząca między przedsiębiorstwem a instytucjami badawczymi (Nieto, Santamaria, 2007). Wskazuje się wręcz, że współpraca instytucjonalna jest najbardziej skutecznym sposobem osiągnięcia innowacji przeznaczonych na nowe rynki (López-Cózar-Navarro, Benito-Hernández, Plate-ro-Jaime, 2017).

Układ horyzontalny, obejmujący relacje między przedsiębiorstwem a obecnymi i potencjalnymi konkurentami, też może być źródłem innowacji, umożliwi bowiem dostęp do komplementarnych zasobów, wdrożenie nowych technologii, a także wykorzystanie efektu skali. Istotnym mankamentem takiego układu jest duże ryzyko niekontrolowanego i niezamierzonego wycieku informacji, co powoduje, że w praktyce firmy w ten rodzaj relacji angażują się stosunkowo rzadko (Tomlinson, Jackson, 2013).

## **2. Charakterystyka próby i cel badania**

Problematyka wpływu współpracy na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw była elementem badania sondażowego, które zrealizowano w 2017 roku na terenie województwa wielkopolskiego. Zasadniczą kwestią było zagadnienie interakcji pomiędzy wymaganiami i żądaniem kontrahentów (odbiorców) a działaniami o charakterze innowacyjnym podejmowanymi przez kooperantów czynnych (dostawców). W badaniu udział wzięło 76 przedsiębiorstw reprezentujących różne sektory charakteryzujące się różną wielkością, obsługujące różne rynki, posiadające różną strategię działania. Dobór próby badanej miał charakter celowy, nielosowy, nie można zatem uogólniać wyników na ogół przedsiębiorstw w Polsce,

dają one jednak pewien pogląd na istotę relacji zachodzącej między współpracą a skłonnością innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw.

Analizując uzyskane wyniki, zaobserwowano, że dominująca jest produkcja określonych elementów, części i innych komponentów według wymagań, standardów i norm zlecniodawców, która została wskazana przez 45 przedsiębiorców stanowiących 59,2% próby. Istotne były również pozostałe dwie kategorie. Świadczeniem usług produkcyjnych zajmuje się 18 podmiotów (23,7%), a okołoprodukcyjnych – 13 firm (17,1%).

Kolejne kryterium dotyczyło wielkości zatrudnienia. W analizowanej populacji zidentyfikowano 44 firmy małe (57,9%) oraz 32 średnie (42,1%).

Najwięcej firm, bo prawie 47%, prowadzi działalność na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, liczne są również spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (25,8%) i akcyjne (19,3%). Należy również podkreślić, że większość badanych przedsiębiorstw powstała pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX i na początku XXI wieku, co oznacza, że posiadają one ugruntowaną i stabilną sytuację, i to zarówno finansową, jak i organizacyjną, oraz ukształtowane relacje z dostawcami i odbiorcami. Badani poproszeni zostali także o wskazanie rynków, na których generują swoje przychody. Okazało się, że podstawowym źródłem jest rynek krajowy (45%), a następnie regionalny (34,2%) i lokalny (17,2%).

### **3. Kooperacja a aktywność innowacyjna – wyniki badania**

Głównym problemem, na który starano się znaleźć odpowiedź w niniejszym artykule, było zbadanie, czy i w jakim zakresie zachodzi interakcja między współpracą przedsiębiorstw a ich aktywnością innowacyjną. Usiłowano również zidentyfikować rodzaj i charakter innowacji będący wynikiem wspólnej realizacji celów. Założono, że skłonność innowacyjną wykazywać będą przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które współpracę opierają na formalnych porozumieniach gwarantujących długofalową realizację ustalonych kontraktów.

Badając wpływ współpracy na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw, w pierwszej kolejności dokonano analizy struktury odbiorców, z którymi badane firmy zawarły formalną umowę regulującą wzajemne prawa i obowiązki. Uznano, że jednym z czynników wpływających na aktywność innowacyjną jest liczba stałych kooperantów. Mimo licznych zalet związanych z trwałością i ciągłością współpracy

badania wskazują, że liczba stałych kooperantów jest dość ograniczona, kształtowała się ona na poziomie kilku lub co najwyżej kilkunastu kontrahentów, na których badane podmioty generują od 60 do prawie 100% wartości przychodu.

Przechodząc do omówienia wyników, należy podkreślić, że z punktu widzenia prowadzonego badania bardzo ważny był problemem dotyczący zmian, modyfikacji i przekształceń wdrażanych w działalności podstawowej badanych firm, które były wynikiem próśb, nacisków lub ewentualnie presji i żądań odbiorców. W badaniu nie sprecyzowano zakresu czasowego, większość przedsiębiorców podkreślała bowiem, że zachodzące zmiany mają raczej charakter dynamiczny, obejmujący w niektórych wypadkach okres kilku lub nawet kilkunastu miesięcy. Uzyskane wyniki wskazują, że 72,4% firm (55 podmiotów) podjęło różnego rodzaju inicjatywy, które były wynikiem współpracy. W grupie tej dominowały przedsiębiorstwa średnie, zajmujące się w pierwszej kolejności produkcją, a następnie świadczeniem usług produkcyjnych. Podejmowane działania dotyczyły różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, miały odmienny charakter i zróżnicowany wpływ zarówno na bieżące, jak i długofalowe funkcjonowanie badanych podmiotów. Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie zmiany miały charakter czystych innowacji, znaczna część odnosiła się do standardowych i rutynowych prac związanych z rozwojem i ekspansją.

Prowadząc badania dotyczące aktywności innowacyjnej będącej wynikiem formalnej współpracy, podjęto też próbę identyfikacji rodzaju i zakresu wdrażanych nowych rozwiązań. W badaniu przyjęto tradycyjny podział, w skład którego wchodzi zmiany o charakterze produktowym, procesowym, marketingowym i organizacyjnym. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie tych obszarów, w ramach których dokonali zmian, wraz z określeniem ich charakteru, który mógł przybrać postać radykalną, istotną oraz zwykłą.

Zdaniem badanych przedsiębiorców oddziaływanie odbiorców na ich działalność swoje odzwierciedlenie znajduje przede wszystkim w podejmowaniu różnego rodzaju działań o charakterze dostosowawczym i adaptacyjnym, które pozwalają zsynchronizować i skoordynować pracę dwóch lub większej liczby podmiotów. Działania te dotyczą różnych obszarów, charakteryzują się różnymi nakładami i częstotliwością występowania, a także priorytetem. Szczególnie istotne są te, które zachodzą w obszarze produkcji i technologii, a które miały miejsce w 24 podmiotach (31,6%). Większość z nich zdaniem ankietowanych miała charakter znaczący (58,3%). Stosunkowo rzadko natomiast występują zmiany o charakterze radykal-

nym (dwa wskazania, 8,3% próby). Spośród wielu podjętych przedsięwzięć zasadnicze dotyczyły poprawy jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług oraz modernizacji parku maszyn.

Z punktu widzenia rozwoju i poprawy konkurencyjności szczególnie istotne są innowacje produktowe, które polegają na wprowadzaniu nowych produktów, dotychczas nieprodukowanych, lub znaczącej poprawie parametrów zarówno technicznych, jakościowych, jak i funkcjonalnych wyrobów już wytwarzanych. Należy jednak podkreślić, że w sektorze MSP występują one bardzo rzadko. W badanej próbie zidentyfikowano zaledwie 11 takich przypadków o radykalnym i istotnym charakterze, podjętych przez siedem firm (9,2%). Zdaniem respondentów zmiany produktowe zasadniczo dotyczyły niewielkich usprawnień konstrukcyjnych w dotychczas produkowanych wyrobach, jakości wykorzystywanych surowców oraz wykonywania określonych prac według wymagań i specyfikacji zleceniodawcy (uruchamianie produkcji nowych wyrobów).

Stosunkowo rzadko w grupie badanych przedsiębiorstw występują również innowacje marketingowe, które szczególnego znaczenia nabierają w handlu detalicznym, czyli „ostatnim ogniwie tworzenia wartości dla nabywcy” (Sławińska, 2015, s. 157). W badanych podmiotach dotyczyły one takich aspektów, jak udział w targach i wystawach, wydawanie katalogów i folderów oraz modyfikacja asortymentu zarówno pod względem ilościowym, jak i głębokościowym. Działania w zakresie innowacji marketingowych podjęło 29 firm (38%), które łącznie dokonały 55 modyfikacji. Najwięcej zmian w zakresie innowacji marketingowych podejmują przedsiębiorstwa średnie (18 wskazań, 56,2% próby). Wdrożyły one 38 usprawnień, jednak o niewielkim znaczeniu. Zmiany w zakresie innowacji marketingowych podjęło się również 11 firm małych (25%), które dokonały 17 istotnych modyfikacji.

W analizowanej grupie dominujący charakter miały innowacje organizacyjne, poprzez które rozumie się „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem” (OECD, 2005, s. 54). Zgodnie z przytoczoną definicją dotyczą one trzech aspektów: przedsiębiorstwa, stanowisk pracy i relacji biznesowych. Należy podkreślić, że zmiany we wskazanych kategoriach w wielu wypadkach mogą być wynikiem działań o charakterze kooperacyjnym. Zdaniem badanych podmiotów można je stosunkowo łatwo zainicjować i wdrożyć przy niewielkich nakładach inwestycyjnych. Ponadto ich zasadniczą zaletą jest stosunkowo krótki okres zwrotu.

Inicjatywę na płaszczyźnie organizacyjnej wykazały 52 podmioty (68,4%). Łącznie dokonały 168 usprawnień, w ramach których wskazywano na konieczność przestrzegania określonych wymogów partnera, budowę harmonogramów produkcji z uwzględnieniem wymagań kooperanta, dokonanie zmian w systemach komunikacji pomiędzy stronami oraz modyfikację godzin pracy przedsiębiorstwa i jego wydzielonych części, na przykład magazynów. Do działań organizacyjnych zaliczono też różnego rodzaju szkolenia, kursy i warsztaty, które wpływają na rozwój zawodowy pracowników. Z innych działań o charakterze organizacyjnym wymieniono nawiązanie bliższych i trwalszych relacji z kontrahentami, z którymi dotychczasowa współpraca miała mniej formalny charakter. Podkreślano jednak, że był to proces długotrwały, obejmujący liczne zmiany nie tylko na polu organizacyjnym, ale również produktowym i procesowym.

## Podsumowanie

Międzyorganizacyjna, sformalizowana współpraca jest jednym z zasadniczych czynników wpływających na podejmowanie różnego rodzaju działań o charakterze innowacyjnym. Należy ją traktować jako czynnik sprawczy aktywizujący przedsiębiorstwa, głównie z sektora MSP, do podejmowania działań mających na celu wdrażanie nowoczesnych rozwiązań. Zakłada się, że im wyższy poziom współpracy, im bliższe relacje, tym większa skłonność innowacyjna i większe możliwości wykorzystania wzajemnych zasobów.

Wyniki prowadzonych badań wskazują jednak, że polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP działalność innowacyjną podejmują stosunkowo rzadko. Najczęściej polega ona na modyfikacji dotychczasowych funkcji, kopiowaniu rozwiązań konkurentów czy adaptacji do zmieniających się warunków. Podejście to wynika z podstawowych cech tego segmentu, jakimi są elastyczność i kreatywność. U podstaw niskiej aktywności leży wiele przyczyn, w tym brak odpowiednich środków, zasobów, a także możliwości technicznych i technologicznych. Ważnym aspektem jest też rodzaj relacji, jaki zachodzi między kooperującymi przedsiębiorstwami. Praktyka pokazuje, że w Polsce dominuje podejście antagonistyczne, w którym każdy realizuje swoje cele, nawet kosztem partnera. Brak jest ścisłych, bezpośrednich powiązań opartych na zaufaniu, zaangażowaniu i zasadzie wzajemności.



## Literatura

- Archibugi, D., Filippetti, A., Frenz, M. (2013). The Impact of the Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80, 1247–1260.
- Brink, T. (2017). SME Routes for Innovation Collaboration with Large Enterprises. *Industrial Marketing Management*, 64, 122–134.
- Chun, H., Mun, S.B. (2012). Determinants of R&D Cooperation in Small and Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 39, 419–436.
- Coad, A., Pellegrino, G., Savona, M. (2015). Barriers to Innovation and Firm Productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, 25, 321–334.
- Eom, B.Y., Lee, K. (2010). Determinates of Industry-academy Linkages and Their Impact on Firm Performance: The Case of Korea as a Latecomer in Knowledge Industrial. *Research Policy*, 39, 625–639.
- De Faria, P., Lima, F., Santos, R. (2010). Cooperation in Innovation Activities: The Importance of Partners. *Research Policy*, 39, 1082–1092.
- Giovannetti, E., Piga, C.A. (2017). The Contrasting Effects of Active and Passive Cooperation on Innovation and Productivity: Evidence from British Local Innovation Networks. *International Journal of Production Economics*, 187, 102–112.
- Homburg, C., Alavi, S., Rajab, T., Wieseke, J. (2017). The Contingent Role of R&D Sale versus R&D Marketing Cooperation in New-product Development of Business to Business Firms. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 212–230.
- Lakemond, N., Bengtsson, L., Laursen, K., Tell, F. (2016). Match Manager: The Use of Knowledge Matching and Project Management to Integrate Knowledge in Collaborative Inbound Open Innovations. *Industrial and Corporate Change*, 25, 333–352.
- López-Cózar-Navarro, C., Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M. (2017). The Influence of Cooperative Relations on Geographical Expansion and Diversification Strategies in Family Firms. *International Business Review*, 26, 764–773.
- Martínez-Román, J.A., Romero, I. (2017). Determinants of Innovativeness in SMEs: Disentangling Core Innovations and Technology Adoption Capabilities. *Review of Managerial Science*, 11, 543–569.
- Nieto, M.J., Santamaria, L. (2007). The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation. *Technovation*, 27, 367–377.
- OECD (2005). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*.
- Santamaria, L., Surroca, J. (2011). Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration. *European Management Review*, 8, 95–109.

- Sławińska, M. (2015). Innowacje marketingowe w działalności przedsiębiorstw handlowych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, XVII*, 157–167.
- Stefan, I., Bengtsson, L. (2017). Unravelling Appropriability Mechanisms and Openness Depth Effects on Firm Performance across Stages in the Innovation Process. *Technological Forecasting & Social Change*, 20, 252–260.
- Świadek, A., Płonka, M. (2013). Wpływ współpracy na poziom konkurencyjności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 34, 301–319.
- Tomlinson, P.R., Jackson, I. (2013). Cooperative Ties and the Impact of External Factors upon Innovation in an Industrial District: Some Insights from the North Staffordshire Table and Giftware Sector. *Regional Studies*, 47, 580–596.
- Veer, T., Lorenz, A., Blind, K. (2016). How Open is to Open? The Mitigating Role of Appropriation Mechanism in R&D Cooperation Settings. *R&D Management*, 46, 1113–1128.

## THE INFLUENCE OF COOPERATION ON THE SMES INNOVATIVE ACTIVITY

### Abstract

The development of cooperation contributes to a number of problems related to the coordination and management of complicated systems. They require undertaking of many adaptive and adjustive activities to the requirements and requests of the partners. Some of these activities take on the character of innovation. The interesting issue is therefore an attempt to identify product, process, marketing and organizational improvements that result from the cooperation process. The paper identifies and evaluates the innovative activities undertaken by the SME sector as a result of cooperation. The theoretical part was developed on the basis of the analysis of Polish and English-language bibliography; the empirical part was based on surveys conducted on a sample of 76 entities representing the SME sector. Analysis of the answers allowed to conclude that the effect of cooperation, in the first place, are organizational changes and then marketing and process ones. On the other hand product innovations are relatively rare. Research confirmed that cooperation is a very important source of innovation but it should be noted that the scope of implemented solutions depends on the form of relations between partners; it is emphasized that the closer the relations between contractors, the greater the innovative propensity and the greater opportunities to use mutual resources.

*Translated by Alicja Nowak*

**Keywords:** inter-organizational cooperation, innovation, interaction

**JEL Codes:** O3, O31