

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses .....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dzedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

## Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl

---

# ZNACZENIE WSPÓŁDZIAŁANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO DLA INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACYJNEJ – PERSPEKTYWA EMPIRYCZNA

---

**Streszczenie:** Przedmiotem artykułu są powiązania współdziałania międzyorganizacyjnego z innowacyjnością organizacyjną osiąganą przez współpracujących członków sieci międzyorganizacyjnych. Badania przeprowadzono wśród podmiotów polskiego sektora lotniczego. W świetle uzyskanych rezultatów należy stwierdzić, że współdziałanie międzyorganizacyjne nie tylko jest dodatnio oraz statystycznie istotnie powiązane z innowacyjnością organizacyjną, ale też może odgrywać dla niej rolę zmiennej wyjaśniającej.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, współdziałanie, współpraca, regresja, korelacja, sektor lotniczy.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.23

## 1. Wstęp

Współcześnie innowacyjność postrzegana jest jako filar gospodarek i regionów, a także jako jeden z kluczowych czynników sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Evangelista i in. 1998; Pittaway i in. 2004; Crossan, Apaydin 2010; Stawasz 2010; *Raport o innowacyjności...* 2010; Dyduch i in. 2011]. Dlatego też nie powinno dziwić, że na gruncie nauk o zarządzaniu jednym z głównych oraz wciąż aktualnych obszarów eksploracji naukowej jest właśnie problematyka innowacyjności. Drugim, równie aktualnym i coraz bardziej popularnym kierunkiem dociekań badawczych są procesy współdziałania międzyorganizacyjnego, zwłaszcza tego realizowanego pod egidą sieci współpracy strategicznej [Capaldo 2007; Czakon 2011].

Najnowsza literatura wskazuje, że nakreślone wyżej obszary badawcze, tj. innowacyjność oraz współpraca międzyorganizacyjna, nie pozostają wobec siebie rozłączne, a nasza wiedza z zakresu ich powiązań pozostaje fragmentaryczna [Pittaway i in. 2004; Crossan, Apaydin 2010]. Stąd też za cel niniejszego artykułu przyjęto identyfikację związków pomiędzy przedmiotowymi zmiennymi. Natomiast przedmiotem przeprowadzonych badań było określenie wyjaśniającej mocy współdziałania

nia międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej osiągananej przez podmioty współpracujące w ramach sieci międzyorganizacyjnych.

## 2. Innowacyjność organizacyjna w naukach o zarządzaniu

W zarządzaniu strategicznym innowacyjność organizacyjna<sup>1</sup> rozpatrywana jest dwutorowo. Po pierwsze, rozważa się ją jako zmienną wyjaśniającą (objaśniającą, egzogeniczną) określone zjawiska, procesy, zdarzenia czy stany. Po drugie, w badaniach przyjmuje się także przeciwstawną konwencję, w której innowacyjność pełni funkcję zmiennej wyjaśnianej (objaśnianej, endogenicznej) za pomocą owych zjawisk, procesów, zdarzeń czy stanów – rys. 1.



**Rys. 1.** Innowacyjność organizacyjna w badaniach zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> W pracy przyjęto szerokie ujęcie innowacyjności organizacyjnej zaproponowane przez Wanga i Ahmeda (2004), zakładające, iż obejmuje ona swoim zasięgiem cztery wymiary innowacyjności: strategiczny, behawioralny, produktowy i procesowy (szerzej: [Ellonen i in. 2008]).

Ze względu na znaczenie przypisywane innowacyjności krajów, regionów oraz organizacji szczególne zainteresowanie wśród badaczy z zakresu zarządzania wzbudzają czynniki wywierające wpływ na poziom, strukturę, zmienność czy tempo generowania innowacyjności (tab. 1). Generalnie, analizując istniejący dorobek literaturowy oraz wyniki dotychczas prowadzonych badań, można stwierdzić, iż czynniki oddziałujące na innowacyjność można ująć w przekroju trzech poziomów: mikro (wnętrze organizacji), mezo (otoczenie bliższe/konkurencyjne/sektorowe) oraz makro (otoczenie ogólne/dalsze).

Spośród wyodrębnionych w tab. 1 potencjalnych determinant innowacyjności to procesy współdziałania, relacje i sieci międzyorganizacyjne (determinanty poziomu mezo) coraz częściej postrzegane są jako podstawowe źródło innowacji oraz siła motoryczna innowacyjności organizacyjnej [Pittaway i in. 2004<sup>2</sup>] i to właśnie wokół nich koncentruje się współczesna uwaga badawcza [Czakon 2011].

**Tabela 1.** Innowacyjność organizacyjna jako zmienna wyjaśniana przez makro-, mezo- i mikrocynniki

Poziom	Autorzy	Rok	Zmienna wyjaśniająca (niezależna)
1	2	3	4
MIKRO	Evangelista, Sandven, Sirilli & Smith	1998	Wielkość organizacji
	Dyduch, Bratnicki & Kozłowska	2011	
	Gebert, Boerner & Lanwehr	2003	Struktura organizacyjna
	Katz & Allen	2004	
	Muthusamy, Wheeler & Simmons	2005	
	Dyduch	2008	Poziom biurokracji
	Kamaruddeen, Yusof & Said	2009	Kultura organizacyjna
	Valencia, Valle & Jiménez	2010	
	Hsu	2007	Kapitał społeczny
	Ellonen, Blomqvist & Puumalainen	2008	Zaufanie (personalne i instytucjonalne)
	Semerciöz, Hassan & Aldemir	2011	
	Leszczyńska	2007	Zarządzanie wiedzą
	Hsu	2007	Zdolność organizacyjnego uczenia się
	Yeung, Lai & Yee	2007	
	Shahin & Zeinali	2010	
	Boschma & Ter Wal	2007	Zdolność absorpcyjna
	Petruzzelli	2008	
	Stawasz	2010	

<sup>2</sup> Wyniki przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury wskazują jednoznacznie, że w dobie GOW kluczowe znaczenie dla innowacyjności organizacyjnej ma współpraca międzyorganizacyjna, przede wszystkim realizowana z wykorzystaniem sieci międzyorganizacyjnych. Autorzy przeglądu literatury, wykorzystując słowa kluczowe (*innovat\**, *network*) zidentyfikowali opracowania dotyczące innowacyjności w międzynarodowych bazach danych: ABI Proquest (1294), Business Source Premier (1088), Science Direct (1473), Web of Science – Social Science Citation Index (1543), EBSCO (390), PsycINFO (560) oraz Emerald (904).

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
MEZO	Dyer & Singh	1998	Przynależność do sieci
	Capaldo	2007	międzyorganizacyjnej (relacje w sieci)
	Hsu	2007	Przynależność do sieci
	Batterink, Wubbena, Klerkx & Omta	2010	międzyorganizacyjnej (zasoby sieci)
	Cantù	2010	Intensywność interakcji z innymi podmiotami
	Evangelista, Sandven, Sirilli & Smith	1998	Sektor działalności
MAKRO	Scott	1995	Kultura narodowa
	Stawasz	2010	Nowoczesna i aktywna polityka innowacyjna w kraju
	Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen	2011	Etyka sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Batterink i in. 2010; Boschma, Ter Wal 2007; Cantù 2010; Capaldo 2007; Dyduch 2008; Dyer, Singh 1998; Dyduch i in. 2011; Ellonen i in. 2008; Evangelista i in. 1998; Gebert i in. 2003; Hsu 2007; Kamaruddeen i in. 2009; Leszczyńska 2007; Muthusamy i in. 2005; Petruzzelli 2008; Riivari i in. 2011; Scott 1995; Semerciöz i in. 2011; Shahin, Zeinali 2010; Stawasz 2010; Valencia i in. 2010; Yeung i in. 2007].

Jednakże, biorąc pod uwagę fakt, iż w dużej mierze istniejący dorobek w zakresie założeń o determinującej roli współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej pozostaje teoretyczny, a także wobec postulatów o znaczących lukach badawczych w tym obszarze [Pittaway i in. 2004; Crossan, Apaydin 2010], podjęto decyzję o przeprowadzeniu badań ukierunkowanych na określenie faktycznej roli wyjaśniającej współdziałania dla innowacyjności.

### 3. Metodyka badań<sup>3</sup>

Za przedmiot badań przyjęto identyfikację powiązań współdziałania międzyorganizacyjnego z innowacyjnością organizacyjną podmiotów funkcjonujących w ramach polskiego sektora lotniczego. Badania przeprowadzono wśród podmiotów polskiego sektora lotniczego posiadających status członka przynajmniej jednej z trzech aktywnie funkcjonujących sieci innowacji (klastrow lotniczych), takich jak<sup>4</sup>: Dolina Lotnicza (DL), Wielkopolski Klaster Lotniczy (WKL) oraz Federacja Firm Lotniczych Bielsko – Śląski Klaster Lotniczy (FFLB). Dobór podmiotu badań uzasadniony zo-

<sup>3</sup> Wyniki zaprezentowanych badań stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Bliskość organizacyjna w sieciach innowacji”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00372.

<sup>4</sup> Formalnie w Polsce funkcjonuje pięć klastrow lotniczych, aczkolwiek w rzeczywistości działalność prowadzą tylko trzy. Dwa pozostałe klastry lotnicze są zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym, posiadają status stowarzyszenia rejestrowanego, aczkolwiek w rzeczywistości nie prowadzą bieżącej działalności, a skupione w nich podmioty nie realizują żadnej wspólnej, sformalizowanej działalności.

stał specyficznymi uwarunkowaniami polskiego sektora lotniczego, tj. ponadprzeciętnym poziomem innowacyjności [Raport o innowacyjności... 2010], skrajnie zaawansowanym poziomem procesów współdziałania międzyorganizacyjnego [Klimas, Czakon 2012]. Badania objęły swoim zasięgiem region Polski Południowo-Wschodniej. Zakres czasowy badań obejmował okres od września 2012 do grudnia 2013 roku. Dane gromadzone były z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety częściowo zaadaptowanego z wcześniejszych badań (część dotycząca innowacyjności organizacyjnej – [Ellonen i in. 2008]), a opartego na siedmiostopniowej skali Likerta. Dane gromadzone były za pomocą ankietowania bezpośredniego, elektronicznego, telefonicznego oraz pocztowego. W kwestionariuszu zawarto pytania dedykowane następującym zmiennym: innowacyjność organizacyjna (dane gromadzone w przekroju czterech wymiarów innowacyjności organizacyjnej – [Ellonen i in. 2008]) oraz współdziałanie międzyorganizacyjne (dane gromadzone w przekroju współdziałania ogółem, znaczenia współdziałania dla prowadzonej działalności, orientacji organizacji na współdziałanie oraz realnego współdziałania w odniesieniu do poszczególnych ogniw łańcucha tworzenia wartości).

#### 4. Współdziałanie międzyorganizacyjne a innowacyjność organizacyjna – wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań było określenie powiązań pomiędzy współdziałaniem międzyorganizacyjnym oraz innowacyjnością organizacyjną, a także identyfikacja wyjaśniającej roli współpracy dla innowacyjności. Realizacja celów została przeprowadzona w dwóch etapach. Pierwszy etap zakładał wykorzystanie analizy korelacji służącej identyfikacji istnienia przewidywanych powiązań, a także ich siły oraz znaczenia. Drugi etap zakładał natomiast wykorzystanie analizy regresji pozwalającej na określenie kierunków zidentyfikowanych w toku analizy korelacji związków pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi.

**Tabela 2.** Wyniki analizy korelacji pomiędzy współdziałaniem międzyorganizacyjnym a innowacyjnością organizacyjną<sup>5</sup>

Relacje zmiennych	Sieci innowacji			Sektor lotniczy
	DL	WKL	FFLB	
INN – WSP	0,421**	0,763**	0,470*	0,447**

\*\* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

\* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem IBM SPSS 21.

<sup>5</sup> Analiza korelacji została przeprowadzona z wykorzystaniem współczynnika rang Spearmana, który jest rekomendowany w przypadku badań prowadzonych z wykorzystaniem skali Likerta [Bielecka 2011, s. 275].

Po pierwsze, analiza korelacji. Literatura z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje, że istnieją powiązania pomiędzy współdziałaniem międzyorganizacyjnym a innowacyjnością organizacyjną (tab. 1). Przeprowadzenie analizy korelacji pozwoliło sprawdzić, czy istnieją, jaki mają kierunek oraz jaką mają siłę [Newbold i in. 2007; Bielecka 2011] postulowane w literaturze zależności pomiędzy rozważanymi zmiennymi. Wyniki analiz korelacji przedstawiono w tab. 2.

Po drugie, analiza regresji. Ocena znaczenia [Bedyńska, Brzezicka 2007, s. 365] współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej została przeprowadzona na podstawie analizy regresji jednozmiennowej, regresji wielorakiej dla dwóch zmiennych (tj. znaczenia współdziałania oraz orientacji na współdziałanie) oraz regresji wielorakiej dla czterech zmiennych (tj. współdziałania w ramach funkcji przedprodukcyjnych, w ramach funkcji produkcyjnych, w ramach funkcji sprzedaży oraz w ramach zarządzania)<sup>6</sup>. Weryfikacja założeń o wyjaśniającej mocy współdziałania dla innowacyjności organizacyjnej wymagała skonstruowania trzech modeli regresji (tab. 3).

Podsumowując, opracowano trzy następujące modele:

1. Model 1:  $INN = 1,789 + 0,719 * WSP$ ;  $F(1, 87) = 36,065$ ,  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 29,3\%$ .

2. Model 2:  $INN = 0,148 + 0,819 * WSP\_orientacja + 0,179 * WSP\_znaczenie$ ;  $F(2, 86) = 26,539$ ,  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 38,2\%$ .

3. Model 3:  $INN = 4,106 + 0,043 * WSP\_Z\_PrzedP + 0,066 * WSP\_Z\_Prod + 0,089 * WSP\_Z\_Sprzed + 0,039 * WSP\_Z\_Zarz$ ;  $F(4, 52) = 1,430$ ,  $p > 0,01$ ;  $R^2 = 9,9\%$ .

Pośród powyższych modeli dwa są istotne statystycznie, tj. model 1 oraz model 2. Innymi słowy, model trzeci, zakładający ograniczenie się do realnego współdziałania w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości, należy odrzucić. Analiza wyników wskazuje, że model 2 charakteryzuje wyższy stopień dopasowania ( $R^2=38,2\%$ ) aniżeli model 1. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż model 2 jest modelem regresji wielozmiennowej z dwoma predyktorami, dlatego do określenia stopnia dopasowania należy brać pod uwagę wartość skorygowanego  $R^2$  (36,7%) [Bedyńska, Książek 2012]. Okazuje się jednak, że także w przypadku uwzględnienia skorygowanego  $R^2$  dla modelu regresji dwuzmiennowej posiada on wyższą moc wyjaśniającą aniżeli model 1, gdyż za jego pomocą możliwe jest wyjaśnienie niemal 37% zmienności zmiennej zależnej, tj. innowacyjności organizacyjnej. Podsumowując, należy stwierdzić, iż zgodnie z przypuszczeniami współdziałanie międzyorganizacyjne stanowi (w niemal 40%) czynnik wyjaśniający zmienność poziomu innowacyjności organizacyjnej. Biorąc pod uwagę dotychczasowe badania w tym zakresie (zob. przegląd wcześniejszych badań: [Pittaway i in. 2004; Crossan, Apaydin 2010]), wyniki przedstawionych wyżej badań, a także spory dorobek teoretyczny dotyczący

<sup>6</sup> Należy podkreślić, iż przedstawione w dalszej części funkcje regresji mają charakter funkcji II rodzaju, gdyż zostały wyznaczone na podstawie badania próby, a nie całej populacji generalnej [Bielecka 2011, s. 258].

**Tabela 3.** Wyniki analiz regresji dla skonstruowanych modeli innowacyjności organizacyjnej

Anova <sup>a</sup>							
Modele / Parametry		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	R <sup>2</sup>
Model 1	Regresja	26,214	1	26,214	36,065	,000 <sup>b</sup>	0,293
	Reszta	63,235	87	,727			
	Ogółem	89,449	88				
Model 2	Regresja	34,138	2	17,069	26,539	,000 <sup>c</sup>	0,382
	Reszta	55,311	86	,643			
	Ogółem	89,449	88				
Model 3	Regresja	3,605	4	,901	1,430	,237 <sup>d</sup>	0,099
	Reszta	32,783	52	,630			
	Ogółem	36,388	56				
Współczynniki <sup>a</sup>							
Modele / Zmienne		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność	
		B	Błąd standardowy	Beta			
Model 1	(Stała)	1,789	,518		3,451	,001	
	WSP	,719	,120	,541	6,005	,000	
Model 2	(Stała)	,148	,676		,219	,828	
	WSP_orientacja	,819	,149	,512	5,515	,000	
	WSP_znaczenie	,179	,085	,195	2,095	,039	
Model 3	(Stała)	4,106	,472		8,705	,000	
	WSP_Z_PrzedP	,043	,108	,061	,396	,694	
	WSP_Z_Prod	,066	,106	,110	,626	,534	
	WSP_Z_Sprzed	,089	,114	,155	,779	,440	
	WSP_Z_Zarz	,039	,083	,070	,469	,641	

<sup>a</sup> Zmienna zależna: INN (innowacyjność organizacyjna).

<sup>b</sup> Predyktory: (Stała), WSP (współdziałanie ogółem).

<sup>c</sup> Predyktory: (Stała), WSP\_znaczenie (znaczenie współdziałania dla organizacji), WSP\_orientacja (orientacja na współpracę międzyorganizacyjną).

<sup>d</sup> Predyktory: (Stała), WSP\_Z\_Zarz (współdziałanie w ramach funkcji zarządczych), WSP\_Z\_PrzedP (współdziałanie w ramach funkcji przedprodukcyjnych), WSP\_Z\_Prod (współdziałanie w ramach funkcji produkcji), WSP\_Z\_Sprzed (współdziałanie w ramach funkcji sprzedaży).

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem IBM SPSS 21.



powiązań współpracy międzyorganizacyjnej z innowacyjnością [Capaldo 2007; Cantù 2010], można stwierdzić, że współdziałanie międzyorganizacyjne jest stymulantą dla innowacyjności organizacyjnej.

## 5. Podsumowanie

Zrealizowane oraz przedstawione w niniejszej pracy badania pozwoliły – w opinii autorki – zmniejszyć deficyt dotychczasowej wiedzy w zakresie czynników innowacyjności organizacyjnej podmiotów gospodarczych (głównie tych z sektora lotniczego). Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż procesy współdziałania międzyorganizacyjnego nie pozostają obojętne dla osiąganego przez członków sieci poziomu innowacyjności organizacyjnej. Należy podkreślić, iż uzyskane rezultaty stanowią potwierdzenie stawianych w literaturze postulatów odnośnie do znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej dla innowacyjności współdziałających organizacji [Capaldo 2007; Cantù 2010]. W świetle uzyskanych wyników organizacje zorientowane na podnoszenie poziomu innowacyjności powinny zwiększać swoją orientację na współdziałanie międzyorganizacyjne (nastawienie na współpracę oraz adaptacja podejścia otwartych innowacji), a także dążyć do zacieśniania więzi współpracy międzyorganizacyjnej w sieci. Warto też dodać, iż w świetle istniejącej literatury wpływ współdziałania na innowacyjność można uzasadnić znaczeniem współdziałania dla rozwoju zdolności i kompetencji innowacyjnej [Gilsing, Lemmens 2007] oraz przyspieszania procesów generowania innowacji [Romijn, Albu 2002], także tych opracowywanych samodzielnie [Pittaway i in. 2004].

Podsumowując, warto wskazać wyłaniające się na tle zaprezentowanych wyników kierunki dalszych badań. Zgodność uzyskanych wyników z postulatami teoretycznymi pozwala wysunąć rekomendację, aby skoncentrować przyszłe wysiłki badawcze wokół projektów badawczych, których wyniki pozwolą formułować wnioski natury ogólnej. Stąd też zaleca się podjęcie badań replikacyjnych zorientowanych na określenie wyjaśniającej roli współdziałania dla innowacyjności organizacyjnej. Badania te powinny zostać przeprowadzone na losowo dobranej, nie ograniczonej sektorowo, a także większej w sensie liczebności próbie badawczej.

Na zakończenie należy dodać, iż przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Zdaniem autorki głównym ograniczeniem badań jest ich zawężenie do granic jednego, celowo dobranego sektora, co stanowi barierę generalizacji zaprezentowanych wyników. Ponadto proces gromadzenia danych został przeprowadzony na stosunkowo niskiej próbie badawczej ( $N = 89$ ) z wykorzystaniem narzędzia badawczego opartego na 7-punktowej skali Likerta. Autorka ma także świadomość, iż wykorzystany kwestionariusz pozwolił zgromadzić jedynie dane subiektywne dotyczące współdziałania oraz innowacyjności. Natomiast lepszym – z punktu widzenia rzetelności rezultatów oraz wyciąganych wniosków – rozwiązaniem mogłoby być pozyskanie danych bardziej zobiektywizowanych.

## Literatura

- Batterink M.H., Wubbena E.F.M., Klerkx L., Omta S.W.F., 2010, *Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector*, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 22, s. 47-76.
- Bedyńska S., Brzezicka A. (eds.), 2007, *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Academica, Warszawa.
- Bedyńska S., Książek M., 2012, *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny poradnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Bielecka A., 2011, *Statystyka dla menedżerów*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Boschma R.A., Ter Wal A.L.J., 2007, *Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District. The Case of a Footwear District in the South of Italy*, Industry and Innovation, Vol. 14, No. 2, s. 177-199.
- Cantù Ch., 2010, *Exploring the role of spatial relationships to transform knowledge in a business idea — Beyond a geographic proximity*, Industrial Marketing Management, Vol. 39, s. 887-897.
- Capaldo A., 2007, *Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability*, Strategic Management Journal, Vol. 28, s. 585-608.
- Crossan M.M., Apaydin M., 2010, *A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature*, Journal of Management Studies, Vol. 47, No. 6, s. 1154-1191.
- Czakon W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 11, s. 3-8.
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., Bratnicki M., Kozłowska I., 2011, *Has the Opportunity Been Seized? Analysing the Level of Entrepreneurship, Innovativeness and Performance*, A Conference Paper EURAM 2011 [dostęp online: <http://www.euram2011.org/r/default.asp?sCode=LOGIN>, 27.09.11].
- Dyer J., Singh H., 1998, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, Vol. 24, s. 660-679.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., 2008, *The role of trust in organizational innovativeness*, European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 2, s. 160-181.
- Evangelista R., Sandven T., Sirilli G., Smith K., 1998, *Measuring innovation in European industry*, International Journal of the Economics of Business, Vol. 5, No. 3, s. 311-333.
- Gebert D., Boerner S., Lanwehr R., 2003, *The risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness*, Creativity and Innovation Management, Vol. 12, No. 1, s. 41-49.
- Gilsing V.A., Lemmens Ch., 2007, *Strategic alliance networks and innovation: a deterministic and voluntaristic view combined*, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 19, No. 2, s. 227-249.
- Hsu S-H., 2007, *Human capital, organizational learning, network resources and organizational innovativeness*, Total Quality Management, Vol. 18, No. 9, s. 983-998.
- Kamaruddeen A.M., Yusof N.A., Said I., 2009, *A proposed framework for measuring firm innovativeness in the housing industry*, The International Journal Of Organizational Innovation, Vol. 2, No. 2, s. 115-117.
- Klimas P., Czakon W., 2012, *Teleologiczne uwarunkowania kooperacji*, [w:] F. Sitkiewicz (red.), *Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Łodzi, Łódź.
- Leszczyńska A., 2007, *Zarządzanie wiedzą a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań raport z badań*, Przegląd Organizacji, nr 7-8, s. 10-13.
- Muthusamy S.K., Wheeler J.V., Simmons B.L., 2005, *Self-managing work teams: enhancing organizational innovativeness*, Organizational Development Journal, Vol. 23, No. 3, s. 53-65.

- Newbold P., Carlson W.L., Thorne B., 2007, *Statistics for Business and Economics. Sixth Edition*, Prentice Hall, New Jersey.
- Petruzzelli A.M., 2008, *Proximity and knowledge gatekeepers: the case of the Polytechnic University of Turin*, Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 5, s. 34-51.
- Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., 2004, *Networking and innovation: a systematic review of the evidence*, International Journal of Management Reviews, Vol. 5, No. 3-4, s. 137-168.
- Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2009 roku*, 2010, T. Baczko (red.), INE PAN, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Riivari E., Lämsä A.-M., Kujala J., Heiskanen E., 2011, *The Relationship Between Organisational Innovativeness and the Ethical Culture of Organisations in the Public Sector*, EURAM, Tallin, Estonia 2011 [dostęp online: <http://www.euram2011.org/r/default.asp?sCode=LOGIN>, 27.09.11].
- Romijn H., Albu M., 2002, *Innovation, networking and proximity: lessons from small high technology firms in the UK*, Policy Review Section, Vol. 36, No. 1, s. 81-86.
- Scott S., 1995, *Uncertainty avoidance and the preference for innovation*, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, s. 47-68.
- Semerciöz F., Hassan M., Aldemir Z., 2011, *An empirical study on the role of interpersonal and institutional trust in organizational innovativeness*, International Business Research, Vol. 4, No. 2, s. 125-136.
- Shahin A., Zeinali Z., 2010, *Developing a relationship matrix for organizational learning and innovativeness: with a case study in a manufacturing company*, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 7, s. 178-20.
- Stawasz E., 2010, *Rozwój badań nad innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, Łódź 2010.
- Valencia J.C.N., Valle R.S., Jiménez D.J., 2010, *Organizational culture as determinant of product innovation*, European Journal of Innovation Management, Vol. 13 No. 4, s. 466-480.
- Yeung A.C.L., Lai K.-H., Yee R.W.Y., 2007, *Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation*, International Journal of Production Research, Vol. 45, No. 11, s. 2459-2477.

## SIGNIFICANCE OF INTERORGANIZATIONAL COOPERATION FOR ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS – AN EMPIRICAL PERSPECTIVE

**Summary:** The article raises the issues of relationships between interorganizational cooperation and organizational innovativeness reached by members of collaborative, strategic networks. The research was conducted on organizations functioning within Polish aviation industry. In the light of the obtained results it should be stated that interorganizational cooperation is not only positively and statistically significantly correlated with organizational innovativeness, but it can be perceived as an explanatory variable for innovativeness reached by network members.

**Keywords:** innovativeness, cooperation, collaboration, regression, correlation, aviation industry.