

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Regina Lenart-Gansiniec

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

WYKORZYSTYWANIE ALIANSU WIEDZY W TWORZENIU OTWARTYCH INNOWACJI

USE OF KNOWLEDGE ALLIANCE IN THE CREATION OF OPEN INNOVATIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.444.24

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania aliansów wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji. Zasadność podjętej problematyki wynika z faktu, że wiedza pozyskana z zewnątrz organizacji stanowi podstawę tworzenia innowacji. W związku z tym poszukuje się rozwiązań, które pozwolą na kolektywne uczenie się i transfer wiedzy. W szczególności dzieje się tak za sprawą wyzwań stawianych wszystkim organizacjom. Muszą one być elastyczne, współpracujące i reagujące na zmiany. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny: oprócz podbudowy literaturowej, zaprezentowano wyniki z badań empirycznych. Zostały one przeprowadzone z wykorzystaniem studium przypadku. Na obiekt badań w sposób celowy wybrano sieć współpracy i samokształcenia funkcjonującą w Polsce. Realizacja badań pozwoliła zidentyfikować korzyści z uczestnictwa w aliansach wiedzy w kontekście otwartych innowacji. Można ich poszukiwać w trzech obszarach: z perspektywy organizacji, pracownika oraz sieci współpracy i samokształcenia.

Słowa kluczowe: alians wiedzy, otwarte innowacje, sieci współpracy, organizacje publiczne, placówki edukacyjne.

Summary: The aim of this article is to point out the possibilities of making use of knowledge alliances in creating open innovations. The justification of the undertaken problematic aspects comes from the fact that knowledge acquired from outside of the organisation constitutes a basis for creating innovation. In this connection, one seeks solutions, which will enable collective learning and knowledge transfer. In particular, this happens due to the challenges posed to these organisations. After all, they need to be flexible, collaborative and responsive to changes. The paper is theoretical and empirical in its character: alongside the literature foundation, the paper provides the findings from empirical studies. They were conducted using the analysis of a typical case study. The collaboration and self-education network operating in Poland was purposefully selected as the research object. The accomplishment of research allowed for the identification of the benefits accruing from involvement in knowledge alliances in the context of open innovations. They may be traced in three areas: from the perspectives of the organisation, the employee as well as the collaboration and self-education network.

Keywords: knowledge alliances, open innovations, collaboration networks, public organisations, educational institutions.

1. Wstęp

W literaturze wskazuje się, że poleganie przez organizację tylko na własnych zasobach wydaje się niewystarczające [Romanowska 2002]. Wskazuje się, że „im większa zdolność do absorbowania nowej wiedzy, tym większe możliwości dokonywania zmian” [Rokita 2009]. Wynika to z faktu, że nie istnieje organizacja, która byłaby doskonale konkurencyjna i dysponowała wszystkimi niezbędnymi zasobami i umiejętnościami. Konieczne jest więc stałe uzupełnianie własnych zasobów. Dotyczy to nie tylko organizacji komercyjnych, ale również publicznych. Co więcej, wskazuje się, że sektor publiczny powinien wykorzystywać dorobek zarządzania strategicznego [Kožuch, Kožuch 2011]. Pojawiają się w literaturze przedmiotu postulaty, aby organizacje publiczne poszukiwały nowych źródeł wiedzy [Rashman, Withers Hartley 2009; Fenwick, McMillan 2014; Visser, Togt 2015] oraz współdziałały z innymi organizacjami. W szczególności to ostatnie jest koniecznością [Kožuch 2011]. Dotyczy to także placówek szkolnych, bowiem Strategia lizbońska postawiła krajom członkowskim różnorodne cele, m.in.: poprawę jakości i efektywności systemów edukacji, ułatwienie powszechnego dostępu do systemów edukacji oraz otwarcie na środowisko lokalne. Zgodnie ze strategią szkoła powinna czerpać z innowacyjności, wartościowych doświadczeń zagranicznych oraz doświadczeń biznesu w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Istnieją różnorodne drogi nabywania brakujących zasobów i umiejętności. Coraz częściej mówi się o międzyorganizacyjnym uczeniu się, nawiązywaniu kooperacji z konkurentami, naśladownictwie, fuzjach, przyjęciach [Munsch 2009], budowaniu klastrów, sieci współpracy zorientowanych na poszukiwanie nowych, trudnych do imitacji źródeł wiedzy, a w konsekwencji tworzeniu razem z kooperantami innowacyjnych rozwiązań [De Backer i in. 2008].

Wskazuje się, że sukces coraz trudniej osiągnąć w pojedynkę [Lee, Olson, Trimi 2012]. Podkreśla się przy tym znaczenie aliansów strategicznych – ich wartość jest ważna chociażby ze względu na fakt, że nie pociągają one za sobą dużych nakładów i inwestycji czy utraty niezależności. Działania takie mogą przynieść wszystkim stronom wiele korzyści, m.in.: dostęp do wiedzy i doświadczeń partnera, obniżenie kosztów, zwiększenie innowacyjności, wzrost siły przetargowej wobec innych podmiotów, obniżenie ryzyka działalności, osiągnięcie korzyści specjalizacji, skali, dotarcie do pomysłów, idei, rozwiązań [Hausman 2001; Fonfara 2004].

Jedną z form aliansów strategicznych jest alians wiedzy. Zgodnie z założeniami koncepcji zasobowej wykorzystywane są wówczas zasoby partnerów aliansu w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji, dalej łączone są zasoby i umiejętności partnerów w celu osiągnięcia przez nich ich wspólnego celu, przy zachowaniu prawnej odrębności. Szczególnie jest to istotne w sytuacji tworzenia otwartych innowacji.

Artykuł koncentruje się na kluczowych aspektach dotyczących możliwości wykorzystania aliansów wiedzy w procesie otwartych innowacji. Uwagę badawczą zawężono do organizacji publicznych, a dokładniej placówek szkolnych. Wynika

to z faktu, że coraz więcej przedstawicieli kadry kierowniczej placówek szkolnych w Polsce zdaje sobie sprawę z konieczności współpracy i uczestnictwa w różnego rodzaju sieciach czy kooperacjach [Lenart 2014]. Spowodowane jest to obligatoryjnie narzuconymi przepisami – np. rok szkolny 2015/2016 został ustanowiony przez Ministerstwo Edukacji Narodowej „Rokiem otwartej szkoły”.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania aliansów wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji. Artykuł składa się z dwóch części. Część pierwsza prezentuje przegląd literatury w zakresie otwartych innowacji oraz aliansów wiedzy. W części drugiej przedstawiono metodykę prowadzonych badań oraz wyniki badań empirycznych. Zostały one przeprowadzone z wykorzystaniem studium przypadku. Na obiekt badań w sposób celowy wybrano sieć współpracy i samokształcenia placówek edukacyjnych funkcjonującą w Polsce.

2. Otwarte innowacje

Koncepcja otwartych innowacji została wprowadzona do literatury za sprawą H. Chesbrougha [2003]. Przyjął on, że organizacje nie polegają tylko na własnym potencjale. Mogą one pozyskiwać lub nabywać rozwiązania od innych organizacji. Same także mogą udostępniać innym podmiotom wypracowane przez siebie pomysły i rozwiązania [Lachiewicz 2014]. Opiera się to na dwustronnym przepływie wiedzy: od otoczenia do przedsiębiorstwa oraz od przedsiębiorstwa do otoczenia [Chesbrough 2006]. Jednakże część autorów otwarte innowacje postrzega tylko jako jednokierunkowy transfer, w którym zazwyczaj pozyskaniu podlegają te pomysły i idee traktowane przez inne organizacje jako mało wartościowe [Tether, Tajar 2008].

Jak wskazuje literatura przedmiotu, motywy inicjowania i utrzymywania otwartych innowacji mogą być różnorodne [van der Meer 2007]. Po pierwsze, stanowią źródło dostępu do nowych zasobów i talentów, co w dalszej kolejności może przyczynić się do uczenia się całej organizacji, a nawet komercjalizacji pozyskanych rozwiązań. Po drugie, pozwalają na wykorzystanie zewnętrznych i wewnętrznych pomysłów do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Po trzecie, nawiązana współpraca z różnorodnymi podmiotami, np. dostawcami czy klientami, może zwiększyć bądź wzbogacić potencjał absorpcyjny, a zatem swoje możliwości w zakresie identyfikowania, asymilowania, internalizacji oraz eksploatacji nowej wiedzy [Chesbrough 2003]. Po czwarte, jednoczesne występowanie wartości współtworzenia, koprodukcji oraz interakcji [Akaka, Chandler 2011] może dostarczać zaangażowanym podmiotom nowe rozwiązania czy *know-how*.

Przeгляд dotychczasowego dorobku naukowego dość jednoznacznie dowodzi znaczenia relacji międzyorganizacyjnych w kontekście otwartych innowacji, w szczególności tych zorientowanych na przepływy cennych niematerialnych zasobów [Bes-sant, Maher 2009]. Wiąże się to z otwarciem granic organizacyjnych, co pozwoli na swobodny i łatwy przepływ informacji, pomysłów [Chesbrough 2003]. Obserwuje się zatem zmianę sposobu zarządzania organizacjami [Rahikka i in. 2011].

3. Alians wiedzy

Alians definiowany jest jako współpraca między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego sektora lub pokrewnych sektorów [Romanowska 2009]. Podkreśla się znaczenie dzielenia się wiedzą i innymi zasobami z członkami aliansu.

Do najważniejszych cech aliansu można zaliczyć: (1) fragmentaryczność – aliance dotyczą tylko części działalności uczestników umowy. Przedsiębiorstwa wchodzące w sojusz mogą funkcjonować indywidualnie i prowadzić działalność, która nie jest objęta porozumieniem; (2) transfer aktywów – polega na dwustronności, a zatem partnerzy zobowiązują się do dostarczania nakładów zarówno materialnych, jak i niematerialnych w celu realizacji wspólnych projektów; (3) integralność – zmiany pewnych elementów umowy o współpracę powodują zmianę innych [Yoshino, Rangan 1995].

Głównymi celami aliansu wiedzy są m.in.: pozyskanie nowej wiedzy, międzyorganizacyjne, kolektywne uczenie się oraz transfer wiedzy. Przy czym należy podkreślić, że wspólne uczenie się następuje dzięki różnorodnym inicjatywom [Batterink 2009]. Należy jednak pamiętać, że wymaga to aktywnego uczestnictwa partnerów. Ponadto ustalenia M. Morrisona i L. Mezentesseffa [1997] wskazują na istotność wspólnych modeli myślowych, myślenia systemowego, wspólnego uczenia się czy strategii zorientowanej na wiedzę – to pozwala na uzyskanie korzyści z aliansu wiedzy dla każdej ze stron.

4. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było wskazanie możliwości wykorzystania aliansów wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji. Zrealizowane badania miały charakter rozpoznawczy i stanowiły wstęp do procesu badawczego poświęconego otwartym innowacjom. Badania przeprowadzono zgodnie z metodyką *case study*. Przemawia za tym fakt testowania teorii oraz zrozumienia okoliczności i podejmowanych przez menedżerów decyzji [Czakon 2011]. Zakłada się, że przyjęta metoda pozwoli wyciągnąć wnioski nie tylko co do przyczyn podejmowania współpracy w ramach aliansów, ale również wskazać możliwości wykorzystania aliansu wiedzy w kontekście otwartych innowacji. Studium przypadku charakteryzuje się rygorystyczną procedurą badawczą. Tym samym cała procedura badawcza przebiegała zgodnie z jego istotą.

Dobór jednostki do badania został podporządkowany badaniom, a zatem był on celowy. Pozwoliło to na zbadanie zagadnienia słabo rozpoznanego. Przy czym należy podkreślić, że nie chodzi tutaj o uogólnienia czy generalizowanie. Na obiekt badań wybrano sieć współpracy i samokształcenia funkcjonującą w Polsce. Za wyborem do badania tej sieci przemawiał fakt, że jest ona największa, pod względem członków, w województwie śląskim. Badania przeprowadzono w okresie od września 2015 r.

do listopada 2015 r. Kwestionariusz wywiadu został skonstruowany na podstawie wytycznych zawartych w literaturze [Laursen, Salter 2014]. Zostało to podyktowane chęcią zachowania ciągłości oraz poszerzenia istniejącej wiedzy.

Do badań zaproszono wszystkich członków sieci (351), jednakże zgodę na udzielenie wywiadu wyraziło jedynie 20 z nich. Powodem problemów z uzyskaniem dostępu i zgody rozmówców na przeprowadzenie badań było zniechęcenie członków sieci kolejną, ich zdaniem, ewaluacją. Wszyscy członkowie sieci w okresie poprzedzającym niniejsze badania brali udział w audycie weryfikującym ich uczestnictwo w sieci. Wynikał on z kontroli poprawności wydatkowania środków unijnych. Każdy z przeprowadzonych przez autorkę wywiadów trwał od 15 minut do 0,5 godziny. Respondentami byli nauczyciele oraz dyrektorzy szkół podstawowych, gimnazjalnych oraz ponadgimnazjalnych. Wszystkie zebrane dane zostały zakodowane, w szczególności tożsamość respondentów.

1. Dyrektor szkoły – DYR1.
2. Dyrektor szkoły – DYR2.
3. Dyrektor szkoły – DYR3.
4. Dyrektor szkoły – DYR4.
5. Dyrektor szkoły – DYR5.
6. Dyrektor szkoły – DYR6.
7. Dyrektor szkoły – DYR7.
8. Dyrektor szkoły – DYR8.
9. Dyrektor szkoły – DYR9.
10. Dyrektor szkoły – DYR10.
11. Dyrektor przedszkola – DYRP1.
12. Dyrektor przedszkola – DYRP2.
13. Nauczyciel języka polskiego – NJP1.
14. Pedagog szkolny – PS1.
15. Pedagog szkolny – PS2.
16. Nauczyciel języka niemieckiego – NJN1.
17. Nauczyciel języka niemieckiego – NJN2.
18. Nauczyciel przyrody – NP1.
19. Nauczyciel zajęć plastycznych – NZP1.
20. Nauczyciel zajęć plastycznych – NZP2.

5. Wyniki badania empirycznego

Sieć współpracy i samokształcenia, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 października 2012 roku, zmieniającego rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. 2012 poz. 1196), to zespół dyrektorów oraz nauczycieli z różnych szkół. Głównym celem sieci jest współpraca na co dzień konkurujących ze sobą szkół. Jej celem jest rozwiązywanie problemów i dzielenie się doświadczeniem. Członkowie sieci spotykają się kilka razy w ciągu roku

szkolnego. Między spotkaniami pracują na platformie internetowej, która stanowi dla nich swoiste forum wymiany doświadczeń. Pracami sieci kieruje koordynator sieci współpracy i samokształcenia [Elsner 2013]. Każda sieć samodzielnie wybiera obszar zainteresowań i tematykę, którą chce się zajmować.

Obszarem zainteresowań badanej sieci współpracy i samokształcenia jest podniesienie jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli. Zakłada ona stworzenie w 20 szkołach i 2 przedszkolach planów wspomaganie spójnych z rozwojem szkół w obszarach wymagających szczególnego wsparcia. W sumie przez okres funkcjonowania sieci, począwszy od 2012 r., zorganizowano 330 godzin warsztatów i wykładów oraz 264 godziny konsultacji z ekspertami zewnętrznymi. Wzięli w nich udział wszyscy członkowie sieci: w sumie 351 nauczycieli i dyrektorów. W kolejnym etapie nabytą w trakcie szkoleń wiedzę uczestnicy przynosili na grunt swoich placówek szkolnych i próbowali ją implementować.

Na podstawie założeń sieci współpracy i samokształcenia badaną sieć można uznać za alians wiedzy. Za tym stwierdzeniem przemawia kilka przesłanek. Podstawowymi celami badanej sieci współpracy i samokształcenia są: pozyskiwanie nowej wiedzy, przydatnej w kolejnych etapach procesu innowacyjnego, nawiązywanie współpracy, budowanie kontaktów. Dodatkowo pozyskane zasoby wykorzystywane są w procesach innowacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz aliansu.

W pierwszej kolejności pytano respondentów o powody nawiązania współpracy w ramach sieci. Podkreślenia wymaga fakt, że badana sieć współpracy i samokształcenia powstała z inicjatywy beneficjenta projektu, tj. organu prowadzącego szkoły i placówki przedszkolne – urzędu miasta. Jest ona częścią pilotażowego programu Ośrodka Rozwoju Edukacji, publicznej placówki doskonalenia nauczycieli prowadzonej przez Ministra Edukacji Narodowej, realizowanego w ramach programu 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół w Polsce” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt był w 100% finansowany ze środków Unii Europejskiej. A zatem sam fakt powstania sieci był obligatoryjny, zainicjowany rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 października 2012 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. 2012 poz. 1196). Powyższe uwarunkowania znalazły odzwierciedlenie w wypowiedziach respondentów.

DYR3: „Początki były trudne. Narzucono nam z góry obowiązek uczestnictwa w sieci. Proszę sobie wyobrazić, jak trudno było przekonać do tej sieci nauczycieli, skoro ja sama nie byłam do tego pomysłu przekonana. Od razu nasuwały mi się wizje obowiązku spotkań po zajęciach, w naszym prywatnym, wolnym od pracy czasie. Oczywiście za darmo. Bo pieniądze były, ale dla prowadzących szkolenia czy doradztwo”.

DYR6: „Entuzjazmu nie było. I z mojej strony, i ze strony całej kadry pedagogicznej. Dlaczego? Dodatkowe obowiązki, spotkania. Szkoda, że na początku pomysłu nikt nas nie zapytał o zdanie”.

DYR8: „Sieć została powołana bez naszej zgody. Owszem pytano nas o tzw. potrzeby szkoleniowe. I na tym się to skończyło. Wiedziałem, że jest to obowiązek ustawy. Tylko jak to wyjaśnić nauczycielom, że to kolejna rzecz, którą muszą robić?”

PS2: „Słyszałam o sieci. Moja znajoma z innego miasta uczestniczyła w takim przedsięwzięciu. Wypracowali wiele innowacyjnych rozwiązań. Ja byłam do tego przekonana, ale nasz dyrektor na radzie pedagogicznej przedstawił to jako nasz obowiązek, z którego nic nie wyciągniemy, ale musimy i tyle. Poza tym, on od zawsze traktował inne szkoły nie jako parterów, ale jako wrogów, od których trzeba kraść pomysły”

NZP2: „Nas dyrektor przedstawił nam ten cały pomysł tak, że to obowiązek, że ministerstwo coś znowu wymyśliło”

DYR10: „Pierwsza myśl: nam zabiorą wolny czas, ktoś na tym zarobi, a my na siłę mamy się z konkurencją lubić”

DYR11: „Przedszkola zawsze są traktowane gorzej. Nikt nigdy nam nic nie daje za darmo. Pomyślałam, że i tak będzie tym razem”

Kolejne pytanie dotyczyło uzyskanych korzyści z nawiązanej współpracy. Należy podkreślić, że pomimo zakończenia projektu, jego uczestnicy nadal spotykają się, dzielą się wiedzą oraz inicjują nowe projekty i przedsięwzięcia.

DYR1: „Bałam się tej sieci. Bałam się obowiązków, spotkań, szkoleń, które nic nie wnoszą. Przecież i tak się spotykamy z tymi samymi dyrektorami na różnych szkoleniach, więc po co coś nowego. Początkowo podczas tych spotkań raczej rozmawialiśmy o wszystkim i niczym. Było to jałowe, nic nowego nie wносиło. Strata czasu. Z czasem nabraliśmy do siebie zaufania. Zaczęliśmy dzielić się swoimi pomysłami, doświadczeniem, wiedzą, tym, jak na co dzień pracujemy. Pomimo że projekt już się skończył, to nawiązana współpraca przyczyniła się do wspólnego zgłoszenia do kuratorium innowacji pedagogicznych. I udało się. Mogę śmiało powiedzieć, że dzięki sieci właśnie ta innowacja powstała”

DYR2: „Podstawową korzyścią jest dla mnie nawiązanie współpracy z innymi szkołami. Funkcjonujemy w dużym mieście i gdyby nie sieć, to nie byłoby czasu na takie poznanie się i wysłuchanie, jak inni robią lepiej rzeczy, z którymi my mieliśmy problemy. Owszem, przenieśliśmy ciekawe rozwiązania do naszej szkoły, ale także mam świadomość, że i ja także coś wniosłem do sieci. Razem można naprawdę więcej”

DYR4: „Utrzymuję dalej relacje, które udało się zawiązać. Myślę, że to była najważniejsza korzyść z sieci”

DYR5: „Nawiązanie współpracy, nowe pomysły, doświadczenie innych to dla mnie główne korzyści. I to będzie procentowało w przyszłości. Ale to nasze sieciowanie nie skończyło się wraz z końcem projektu. My nadal ze sobą współpracujemy i sobie pomagamy: czasem dobrą radą, czasem wsparciem i współorganizacją imprez”

DYR7: „Najwięcej skorzystali moi nauczyciele. Nie boją się zapytać i przyznać do błędów. Są otwarci na wiedzę innych. Nie uważają, że wszystko wiedzą najlepiej”

DYR9” „Mogę się pochwalić, że uczestniczyłam w sieci. To działa na wizerunek mojej placówki i mój. Rodzice zwracają uwagę na to, czy umiemy współpracować z innymi”.

DYRP2: „Nauczylismy się jako szkoła współpracować, wspólnie wypracowywać rozwiązania. Dotychczas nauczyciele współpracowali ze swoimi kolegami z innych szkół, ale jakoś chyba bali się do tego przyznać. Teraz sami wychodzą z inicjatywą, przychodzą do mnie z pomysłami, uważają to za podstawę naszego działania”.

NJP1: „Uczestnictwo w sieci potrzebne mi było do awansu zawodowego. I tak to na początku traktowałam. Teraz z koleżankami z innych szkół organizujemy konkursy”.

PS1: „Spotkania z zewnętrznymi ekspertami, lekcje pokazowe były ciekawe. Każdy z nas otrzymał materiały do domu. Była też możliwość indywidualnego doradztwa. Często z tego korzystałam. Taka wiedza była nieoceniona”.

NJN1: „Razem udało nam się uzyskać dofinansowanie do zajęć pozalekcyjnych, wymyśliliśmy i wdrożyliśmy w życie nowy kierunek, z rozszerzonym językiem obcym, pozyskiwaliśmy sponsora na imprezę”.

NJN2: „Podczas spotkań były organizowane szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne. To było dla mnie wartościowe i ciekawe”.

NP1: „Udział w sieci dał mi możliwość kontaktu z innymi nauczycielami, którzy mają różne spojrzenia na te same kwestie. W szczególności spotkania pomogły mi w uzyskaniu gotowych recept na problemy z uczniami”.

NZP1: „Nawiązałam wiele nowych znajomości. Poznałam inne sposoby na prowadzenie zajęć”.

Na podstawie wypowiedzi interlokutorów wskazane przez nich korzyści pogrupowano w trzy kategorie (tab. 1): uczestnika, placówki szkolnej oraz sieci. Zazwyczaj wymieniali oni dwie lub trzy korzyści.

Należy wskazać, że respondenci podkreślają korzyści uzyskane przez każdą ze stron. Dostrzegają, że nie tylko sieć i skupione wokół niej placówki szkolne uzyskują korzyści, ale także każdy z pracowników tychże placówek. Z punktu widzenia częstotliwości wskazywania poszczególnych odpowiedzi kluczowe znaczenie mają kwestie związane z nawiązywaniem współpracy, dostępem do wiedzy i doświadczenia innych członków sieci, opracowaniem innowacyjnych rozwiązań oraz rozwojem własnej oferty edukacyjnej. W przypadku wykorzystania wiedzy i doświadczenia partnera należy wskazać na dostęp do jego *know-how* oraz doświadczenie. Według badanych udział w aliansie wiedzy umożliwił im rozwój własnej oferty oraz udoskonalenie już istniejącej. Należy podkreślić, że uzyskane rezultaty dotyczą tylko respondentów. Przedstawione wyniki korespondują z literaturą przedmiotu: w aliansach wiedzy ważne jest pozyskiwanie nowej wiedzy, międzyorganizacyjne uczenie się, transfer wiedzy w procesach innowacji [Morrison, Mezentseff 1997]. W szczególności jest to istotne w przypadku organizacji publicznych – bowiem to one powinny priorytetowo traktować wiedzę i organizacyjne uczenie się [Rashman, Withers, Hartley 2009; Fenwick, McMillan 2014; Visser, Togh 2015].

Tabela 1. Korzyści z udziału w aliansie wiedzy

Perspektywa korzyści	Korzyści	Liczba wskazań
Członek sieci	Dostęp do specjalistycznej wiedzy	15
	Możliwość dzielenia się wiedzą	10
	Tworzenie nowej wiedzy	8
	Dostęp do pomysłów	8
	Zaspokojenie indywidualnych potrzeb: prestiż, przynależność	5
	Sieć kontaktów, relacji	5
	Nawiązywanie współpracy	20
Placówka szkolna	Uzyskanie dostępu do zasobów	15
	Tworzenie efektu synergii przez łączenie posiadanych środków i dzielenie się fachową wiedzą	10
	Zmniejszenie kosztów rozwoju nowego przedsięwzięcia	5
	Pozyskanie partnera do działania	4
	Poznanie doświadczeń innej placówki	3
	Zwiększenie kompleksowości świadczonych usług	1
	Nawiązanie współpracy	20
	Dostęp do sieci powiązań kontaktów partnera poprzez porozumienia sieciowe	8
Poprawa wizerunku placówki	1	
Sieć	Kolektywne uczenie się	5
	Integracja wiedzy i kompetencji	10
	Wzrost siły przetargowej	8
	Rozwój oferty edukacyjnej	10
	Tworzenie innowacyjnych rozwiązań	14
	Możliwość pozyskiwania środków na rozwój poszczególnych członków sieci	9
	Nawiązywanie współpracy	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Po pierwsze, korzyścią z uczestnictwa w aliansie wiedzy może być dostęp do wiedzy oraz doświadczenia partnerów. Wskazuje się, że samodzielne pozyskiwanie wiedzy czy doświadczenia jest czasochłonne i kosztowne. Dostęp do nowych źródeł wiedzy, a dalej dzielenie się wiedzą może prowadzić do uczenia się poszczególnych członków aliansu, ale także całej placówki szkolnej. Respondenci wskazali na nabycie umiejętności tworzenia nowej wiedzy, jej internalizacji i eksploatacji. Bardziej obserwowalnym efektem jest stworzenie na platformie internetowej banku wymiany pomysłów, doświadczeń czy dobrych praktyk. Uczestnicy sieci, czyli dyrekto-

rzy szkół i przedszkoli, nauczyciele, pedagodzy oraz psychologowie szkolni, brali udział w spotkaniach nadzorowanych przez koordynatorów sieci, natomiast bieżący kontakt oraz gromadzenie zasobów umożliwiła im platforma cyfrowa.

Po drugie, efektem aliansu wiedzy jest rozwój własnej oferty. Wspólne rozmowy, dzielenie się wiedzą, pomysłami mogą przyczynić się do modyfikacji czy rozwoju oferty poszczególnych placówek szkolnych. Respondenci wskazali tutaj na przygotowanie wspólnie ze wszystkimi członkami sieci oferty skierowanej dla rodziców uczniów – były to warsztaty z zakresu wychowania uczniów. Dzięki aliansowi członkowie sieci zredukowali także koszty związane z marketingiem warsztatów. Dodatkowo jedna z placówek szkolnych opracowała nowy program nauczania oraz wprowadziła nową specjalizację w swojej ofercie kształcenia.

Po trzecie, źródło innowacji. Według respondentów udział w aliansie wiedzy przyczynił się do wypracowania nowych rozwiązań. W wyniku pracy w sieci wypracowano 40 skryptów, czyli dokumentów przydatnych w pracy pedagogicznej, i przeprowadzono 3 lekcje pokazowe jako przykłady dobrych praktyk. Dodatkowo wypracowano 5 innowacji pedagogicznych związanych z nawiązywaniem współpracy z otoczeniem. Jedna z ich została zarejestrowana w kuratorium oświaty. Placówki spoza sieci korzystają z tego rozwiązania. Wobec powyższego można zatem zaryzykować stwierdzenie, że wypracowane rozwiązania innowacyjne wpisują się w koncepcję otwartych innowacji. Podstawowym powodem jest proces napływu i wypływu wiedzy oraz jej tworzenia.

Po czwarte, efektem aliansu wiedzy było nawiązanie współpracy. Podstawowym powodem dla członków sieci wejścia do aliansu wiedzy była chęć uzyskania dostępu do wiedzy i doświadczenia innych. Zgodnie z koncepcją aliansu – członkowie sieci wnosili swoje rozwiązania i dzielili się nimi, ale także nawiązywali współpracę. Respondenci podkreślili, że alians wiedzy, poprzez współpracę, pozwolił im na wypracowanie wspólnego projektu edukacyjnego oraz pozyskanie na jego realizację zewnętrznych źródeł finansowania. Jak wskazali, bez współpracy i wzajemnego zaufania nie byłoby to możliwe. Takie działanie wpisuje się również w koncepcję otwartych innowacji, w myśl której podmioty współpracujące są nastawione na zdobycie dostępu do zasobów nowej wiedzy czy zwiększenie efektywności podejmowanych w przyszłości działań [Sopińska 2013], zwłaszcza że wypracowane rozwiązanie i nawiązana współpraca, zdaniem respondentów, przyczyniły się do tworzenia wspólnych projektów czy zawiązywania partnerstw podczas aplikowania, np. o środki unijne.

6. Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, że przeprowadzone badania potwierdzają, że głównymi celami aliansów wiedzy są nawiązanie współpracy i dostęp do szeroko rozumianych źródeł wiedzy. Istotne znaczenia ma tutaj kwestia umiejętności dzielenia się wiedzą oraz świadomość kolektywnego procesu uczenia się. W badanej sieci zosta-

ła nawiązana długofalowa współpraca zorientowana na rozwój i tworzenie nowych produktów czy usług, co w dalszej kolejności może stanowić źródło innowacji. Co więcej, zgodnie z uzyskanymi wynikami badań pojawiła się możliwość wykorzystania aliansów wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji. W analizowanej sieci współpracy i samokształcenia, a więc szczególnej formy aliansu zawiązanego przez publiczne placówki szkolne, wspólnie wypracowano nowe rozwiązania. Została ona wykorzystana jako sposób dostępu do wiedzy i doświadczenia partnerów współpracujących i wypracowania otwartych innowacji. Podkreślenia wymaga fakt, że każda ze stron (pracownicy, placówki szkolne, sieć) uzyskała korzyści z aliansu wiedzy. Prawidłowość tych ustaleń znajduje potwierdzenie w literaturze: zdaniem J. Westa [2014] alians wiedzy przyczynia się do otwartych innowacji. Podobną opinię wyrażają J.P. Davis i K.M. Eisenhardt [2011]. Autorzy wskazali na trzy mechanizmy tworzenia innowacji w ramach współpracy. Jednym z nich, obok zwiększenia horyzontu poszukiwania nowych rozwiązań i mobilizacji uczestników, jest dostęp do wiedzy partnerów. A zatem uzyskane wyniki badań oraz dotychczasowe badania pozwalają na stwierdzenie mówiące o możliwości wykorzystania aliansu wiedzy w kontekście otwartych innowacji.

Zrealizowane badania nie są wolne od ograniczeń. Wynikają one przede wszystkim z poziomu zwrotności. Tym samym niewątpliwie nie mogą być one podstawą do uogólnień czy generalizacji na całą populację. Stąd też dodatkowym kierunkiem dalszej eksploracji naukowej może być podjęcie badań na większej i reprezentatywnej próbie uczestników sieci współpracy i samokształcenia. Wśród kierunków dalszych badań ważna jest identyfikacja barier organizacyjnych odpowiedzialnych za dwustronny przepływ wiedzy w ramach aliansu wiedzy.

Literatura

- Akaka M.A., Chandler J.D., 2011, *Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks*, Marketing Theory, no. 11, s. 243-260.
- Batterink M., 2009, *Profiting from External Knowledge: How Firms Use Different Knowledge Acquisition Strategies to Improve Their Innovation Performance*, PhD thesis, Wageningen University, Wageningen.
- Bessant J., Maher L., 2009, *Developing Radical service innovations in healthcare – the role of design methods*, International Journal of Innovation Management, no. 13(4), s. 555-568.
- Chesbrough H.W., 2003, *The era of open innovation*, MIT Sloan Management Review, no. 44(3), s. 35-38.
- Chesbrough H.W., 2006, *Open Innovation: a New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, [w:] H.W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, s. 1-12.
- Czakon W., 2011, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Davis J.P., Eisenhardt K.M., 2011, *Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination process in symbiotic relationships*, Administrative Science Quarterly, vol. 56, no. 2, s. 159-201.

- De Backer K., López-Bassols V., Martínez C., 2008, *Open innovation in a global perspective: what do existing data tell us?* OECD Science, Technology and Industry Working Papers, no. 4.
- Elsner D. (red.), 2013, *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Fenwick J., McMillan J., 2014, *Public administration: what is it, why teach it and does it matter?*, Teaching Public Administration Electronic, no. 2.
- Fonfara K., 2004, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hausman A., 2001, *Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships*, The Journal of Business and Industrial Marketing, no. 16(6/7).
- Kożuch B., 2011, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożuch B., Kożuch A., 2011, *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Lachiewicz S., 2014, *Rola innowacji otwartych w procesie rozszerzania granic przedsiębiorstwa*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Laursen K., Salter A.J., 2014, *The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration*, Research Policy, no. 43(5), s. 867–878.
- Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., 2012, *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, Management Decision, no. 5.
- Lenart R., 2014, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Morrison M., Mezentseff L., 1997, *Learning alliances: A new dimension of strategic alliances*, Management Decision, vol. 35, no. 5.
- Munsch K., 2009, *Open model innovation*, Research Technology Management, no. 52(3), s. 48-52.
- Rahikka E., Uluniemi P., Pekkarinen S., 2011, *Developing the value perception of the business customer through service modularity*, Journal of Business & Industrial Marketing, no. 26(5), s. 357-367.
- Rashman L., Withers E., Hartley J., 2009, *Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature*, International Journal of Management Reviews, no. 11(4).
- Rokita J., 2009, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Romanowska M., 1997, *Alianse strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2002, *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Sopińska A., 2013, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, r. 11, nr 4, cz. 1.
- Tether B.S., Tajar A., 2008, *Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base*, Research Policy, no. 37, s. 1079-1095.
- Van Der Meer H., 2007, *Open innovation – The Dutch treat: challenges in thinking in business models*, Creativity and Innovation Management, 16(2), s. 192-202.
- Visser M., Togt K. van der, 2015, *Learning in public sector organizations: A theory of action approach*, Public Organization Review, no. 15.03.
- West J., 2014, *Open Innovation: Learning from Alliance Research*, [w:] Culpan R. (eds.), *Open Innovation Through Strategic Alliances*, Palgrave MacMillan, New York.
- Ye H.J., Kankanhalli A. (2015), *Investigating the antecedents of organizational task crowdsourcing*, Information&Management, 52(1).
- Yoshino M.Y., Rangan U.S., 1995, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston, MA.