

Małgorzata Dolińska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WSPÓLPRACA PRZEDSIĘBIORSTW REGIONU LUBELSKIEGO Z PARTNERAMI ORAZ KLIENTAMI W PROCESACH INNOWACJI

Streszczenie: Celem polityki innowacyjnej UE i Polski jest wzrost konkurencyjności i poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w regionach. Współcześnie rozwijane są międzynarodowe rynki innowacji, na których firmy współpracują z sobą oraz z klientami w trakcie realizacji procesów innowacji w sieciach. Powstają wówczas efekty synergiczne w obszarze przepływu, rozwoju i wykorzystywania wiedzy firm partnerskich oraz klientów sieci na potrzeby innowacji. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań ankietowych na temat współpracy przedsiębiorstw regionu lubelskiego z partnerami i klientami w procesach innowacji.

Słowa kluczowe: procesy innowacji, współpraca, sieci.

1. Wstęp

Konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa jest uwarunkowana jego udziałem w realizacji procesów innowacji jako partnera sieci lub klienta na rynku innowacji coraz częściej rozwijanym w skali międzynarodowej.

Proces innowacji jest charakteryzowany dynamicznie jako ciąg powtarzających się w czasie czynności obejmujących powstanie pomysłu na nowe rozwiązanie, jego opracowanie, wdrożenie w praktyce innowacji, jej promocję i sprzedaż na rynku, dyfuzję oraz dalszy rozwój w czasie. Innowacje (takie jak nowe produkty, procesy, rozwiązania w zakresie techniki, technologii, w sferze zarządzania) są produktami wiedzy tworzonymi, wdrażanymi i rozwijanymi w trakcie wykonywania czynności procesów innowacji. Relacje kształtowane pomiędzy dostawcami i klientami rozwiązań innowacyjnych wewnątrz firmy oraz z jej partnerami w procesach innowacji stanowią podstawę efektywnego wykorzystania wiedzy w praktyce gospodarczej oraz jej komercjalizacji na rynku. Obecnie współpraca firm, instytucji partnerskich oraz klientów w procesie innowacji jest prowadzona w obrębie sieci, które coraz częściej mają międzynarodowy skład.

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w regionie lubelskim na temat współpracy przedsiębiorstw z partnerami i klientami w procesach innowacji.

2. Partnerzy i klienci w procesach innowacji realizowanych w sieci

Sieć zapewnia dostęp do bardziej zróżnicowanych źródeł informacji i wiedzy, zdolności i kompetencji pracowników w porównaniu z tymi, które posiada oddzielnie każda z jej firm partnerskich. Jest ona wiązką procesów gospodarczych, a najważniejsze z nich, ukierunkowane na rozwój i wykorzystanie wiedzy z korzyścią dla klientów, są procesy innowacji. Sieci łączą działalność, kompetencje i potencjał innowacyjny wielu firm partnerskich, co prowadzi do efektów synergicznych wykorzystania i rozwoju wiedzy na potrzeby innowacji, a także wzrostu konkurencyjności firm na rynku innowacji.

Tylko niektóre duże przedsiębiorstwa mają odpowiedni potencjał umożliwiający im realizowanie wszystkich czynności procesu innowacji w całości. Zazwyczaj firmy, a szczególnie małe i średnie ze względu na brak odpowiednich zasobów wiedzy lub finansowych albo z powodu korzyści w postaci efektów synergicznych ich współpracy z firmami partnerskimi w sieci, starają się korzystać z ich wiedzy i usług w obszarze innowacji. Obecnie polityka innowacyjna UE i naszego kraju jest ukierunkowana na efektywny rozwój sieci innowacyjnych, takich jak krajowe, regionalne systemy innowacji, klastry, parki naukowo-technologiczne.

Innowacja jest dynamicznym procesem, w którym zachodzą interakcje pomiędzy jego czynnościami, ich wykonawcami, dostawcami i klientami w odniesieniu do całego procesu, a także jego poszczególnych czynności realizowanych w innowacyjnym środowisku [Johnson 2005, s. 20]. Kształtowanie właściwych relacji i powiązań w skali przedsiębiorstwa – między jego odpowiednimi komórkami organizacyjnymi, zespołami pracowników, pojedynczymi pracownikami oraz w środowisku innowacyjnym – między przedsiębiorstwami, uczelniami, instytucjami B+R, w tym funkcjonującymi w parku naukowo-technicznym, klastrze, regionie, kraju, UE, decyduje o efektach realizacji procesów innowacji, uwarunkowanych przepływem, rozwojem i efektywnym wykorzystywaniem wiedzy przez uczestników sieci.

Podczas realizacji procesów innowacji kształtowane są relacje między [Dolińska 2006, s. 42]:

- przedsiębiorstwem i jego klientami wewnętrznymi (pracownikami firmy), zewnętrznymi, w tym indywidualnymi, instytucjonalnymi;
- pracownikami i zespołami projektowymi, procesowymi działającymi wewnątrz firmy oraz w obrębie organizacji sieciowej (klastra, współpraca z firmami tej samej, innej branży; wykorzystywanie technologii informatycznej, mobilnej podczas współpracy z partnerami, podtrzymywania wzajemnych kontaktów);
- firmą oraz instytucjami sfery B+R, wspomaganiami i transferu innowacji (np. parkami naukowo-technologicznymi, inkubatorami przedsiębiorczości), dostawcami innych usług (np. instytucjami finansowymi, doradczymi), klientami, kooperantami (mogą do nich należeć konkurenci, z którymi firma zawarła alians strategiczny), ośrodkami władzy (lokalnymi, w regionie), instytucjami opinio-twórczymi (np. mass mediami – pośrednikami w promocji innowacji), społecz-

nością lokalną (podejmującą inicjatywy sprzyjające tworzeniu nowych miejsc pracy), środowiskiem, gdzie działalność prowadzą kluby innowatorów, organizowane są targi, wystawy, konferencje, seminaria, szkolenia, realizowana jest współpraca w obszarze e-handlu, ochrony środowiska, działalności ekologicznej itp.

Ze względu na określone (specyficzne) cechy procesu innowacyjnego bardzo ważną rolę w jego stymulowaniu odgrywa czynnik publiczny, a na poziomie regionów samorządy, które powinny współuczestniczyć w realizacji własnej polityki proinnowacyjnej dostosowanej do lokalnych uwarunkowań. Od tego zależeć będzie możliwość pełnego wykorzystania zakumulowanych w regionie zasobów wiedzy, kreatywności i umiejętności przedsiębiorców (rozwijanie współpracy między regionalnymi twórcami wiedzy a przedsiębiorstwami). Polityka spójności wymaga od władz samorządowych konstruowania bezpośrednich, bliskich, elastycznych i wydajnych powiązań oraz relacji między partnerami kluczowymi dla rozwoju regionalnego [Janasz, Koziół 2007, s. 106].

W trakcie realizacji procesów innowacji współpracują z sobą w sieciach także pracownicy firmy. Mogą oni tworzyć sieci sformalizowane, działające w ramach struktur organizacyjnych, takich jak zespoły zadaniowe, projektowe, procesowe, koła jakości oraz sieci nieformalne pracowników przejawiających podobne zainteresowania lub zdolności twórcze, które prowadzą do opracowywania, wdrażania efektywnych dla firmy rozwiązań innowacyjnych.

Firmy partnerskie sieci mogą razem osiągać cele, takie jak wspólne nakłady na realizację procesów innowacji, ograniczenie konkurencji oraz ryzyka podczas wdrażania rozwiązań innowacyjnych, pokonywanie barier wejścia na nowe rynki, obsługę wielu rynków, zwalczanie konkurentów (zob. [Oczkowska 2007, s. 454-455]), co przekłada się na rosnące zyski ze sprzedaży rozwiązań innowacyjnych.

Zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio związki w sieci zapewniają pozytywny wpływ na innowacje. W procesach innowacji występuje przewaga bezpośrednich związków. Alianse, *joint ventures* i partnerstwo w zakresie badań i rozwoju należą do silnych więzi, natomiast umowy licencyjne i relacje marketingowe są klasyfikowane jako słabe więzi. Słabe więzi umożliwiają pozyskanie nowych informacji, natomiast silne więzi są użyteczne podczas wymiany wiedzy cichej na potrzeby innowacji. Interakcje nieformalne zachodzą między pracownikami organizacji w trakcie szkoleń, konferencji, seminariów, targów, wystaw. Nieformalne powiązania, takie jak sieci przyjacielskie, doradcze, społeczne, mogą być podstawą budowania więzi formalnych w postaci aliansów strategicznych. Sieci nieformalne charakteryzują się dużą płynnością składu współpracowników. Należą do nich zespoły badawcze naukowców, które są tworzone w oparciu o ich wspólne zainteresowania naukowe, doświadczenia i osiągnięcia zawodowe. Bardziej stabilne więzi są tworzone na bazie długookresowych relacji, które występują w sieciach tworzonych na potrzeby realizacji określonych celów, zadań czy projektów w obszarze innowacji (np. produkcja samolotu nowego typu). Łańcuch dostaw reprezentuje sieć o stabilnych powiąza-

niach, w obrębie której prowadzona jest działalność zgodnie z podpisanymi umowami oraz zarządzana przez firmę posiadającą dominującą pozycję ekonomiczną w sieci. W takiej sieci może być realizowany duży projekt innowacyjny ukierunkowany na opracowanie i wykorzystanie w praktyce gospodarczej nowej techniki lub technologii [Powell, Grodal 2006, s. 69-70]. Perspektywa korzyści finansowych oraz efektywnego rozwoju innowacji kształtuje między partnerami sieci długookresowe relacje, prowadzące do bardziej formalnych więzi. Do sieci, które realizują określone cele, a kształtowane w nich relacje mają charakter w dużym stopniu sformalizowany, należą klastry oraz parki naukowo-technologiczne.

W procesach innowacji niezwykle ważne staje się koncentrowanie się na klientach, ponieważ od nich zaczyna się rynkowa innowacja, bez której współcześnie żadne przedsiębiorstwo nie ma szansy na długotrwałą egzystencję, gdyż jak pokazują badania, nabywca oczekuje szybkiego i elastycznego dopasowania oferty firmy do jego zindywidualizowanych potrzeb [Piwoni-Krzeszowska 2007, s. 478]. Przedsiębiorstwa coraz częściej stosują zarządzanie relacjami z klientami, w tym system CRM, aby gromadzić i wykorzystywać w swojej działalności, także innowacyjnej wiedzę na temat klientów, firm partnerskich oraz efektywnie zarządzać kontaktami z nimi w celu aktywizacji współpracy z nimi w trakcie rozwoju oferty firmy i kształtowania lojalności wobec niej [Armstrong, Kotler 2007, s. 114].

3. Wyniki badań ankietowych na temat współpracy przedsiębiorstw z partnerami i klientami w procesach innowacji

Badania ankietowe przeprowadzono na wybranej w sposób nielosowy (celowy) próbie 64 przedsiębiorstw innowacyjnych z województwa lubelskiego, które w ciągu analizowanych trzech lat 2006-2008 wdrożyły w swojej działalności przynajmniej jedną innowację, przy czym 50% firm reprezentowało przetwórstwo przemysłowe oraz 50% – usługi.

Celem badań ankietowych była analiza współpracy przedsiębiorstw z partnerami oraz klientami w trakcie realizacji procesów innowacji.

W badaniach uwzględniono współpracę przedsiębiorstw z firmami tej samej i innych branż, jednostkami B+R, uczelniami, władzami w regionie lub lokalnymi, a także instytucjami transferu innowacji, parkami naukowo-technologicznymi, klastrami w kraju oraz za granicą.

Wśród badanych firm znalazły się przedsiębiorstwa o znanych markach nie tylko w regionie, ale również w kraju i za granicą (głównie w Europie). Większość (92,2%) analizowanych firm sprzedaje produkty na rynku regionalnym oraz prowadzi swoją działalność na rynku krajowym (78,1%). Mniej niż połowa z nich (45,3%) sprzedaje produkty na rynkach zagranicznych. Najwięcej analizowanych firm (ponad 10%) działa na rynkach zagranicznych naszych najbliższych sąsiadów, tj. w Niemczech, na Ukrainie i w Czechach. Do kolejnej grupy państw, w których swoje udziały w rynkach zagranicznych posiada ponad 6% analizowanych firm, należą: Szwecja, Ro-

sja, Litwa, Wielka Brytania, Włochy. Analizowane przedsiębiorstwa sprzedają swoje produkty na wszystkich kontynentach.

Określono ilość rozwiązań innowacyjnych wdrożonych w analizowanych firmach w ciągu 3 badanych lat, uwzględniając ich podział na własne i pochodzące z zewnątrz. Firmy w tym czasie wdrożyły 661 innowacji oraz sprzedały 87 rozwiązań innowacyjnych, przy czym innowacje samodzielnie opracowane przez firmy stanowiły 60% wszystkich wdrożonych przez nie rozwiązań innowacyjnych. Dane te dowodzą, że większość innowacji wdrożonych w działalności badanych firm jest rezultatem ich własnych opracowań.

Wśród innowacji wdrożonych w badanych firmach większość (68,1%) stanowiły nowe rozwiązania w skali regionu, kolejne miejsce zajmowały innowacje w skali kraju (23,4%). W tym czasie przedsiębiorstwa wdrożyły tylko 8,5% innowacji o randze międzynarodowej.

Dane te świadczą o konkurencyjności innowacji wdrażanych przez analizowane firmy przede wszystkim na poziomie regionu, ale jednocześnie o aktywizacji ich działań w obszarze innowacji, które sprzyjają wzrostowi poziomu konkurencyjności firm w skali kraju oraz międzynarodowej. Taka sytuacja jest rezultatem przystąpienia naszego kraju do UE oraz prowadzonej przez Polskę proinnowacyjnej polityki gospodarczej.

Większość (73,4%) firm wdrożyło w ciągu analizowanych 3 lat innowacje produktowe, zastosowało nową technikę lub technologię (65,6% z nich), innowacje w sferze zarządzania (59,4%), natomiast mniej firm (46,7%) wdrożyło innowacje procesowe (32,8% – nowe procesy produkcyjne oraz 26,6% – nowe procesy gospodarcze). Innowacje sprzedane innym firmom w postaci kompletnych wdrożonych rozwiązań innowacyjnych, patentów, licencji, know-how stanowiły tylko 13,2% innowacji wdrożonych przez firmy w analizowanym okresie. Średnia liczba innowacji przypadająca na jedną badaną firmę, przy uwzględnieniu, że są one nowościami w skali firmy, wyniosła 7 (7,03), w skali kraju 2 (2,42), a w skali międzynarodowej 1 (0,88).

W badaniach ankietowych skoncentrowano się na analizie współpracy badanych firm w procesach innowacji z partnerami pochodzącymi z kraju i z zagranicy, w tym firmami tej samej branży, innej branży, jednostkami naukowo-badawczymi, uczelniami, instytucjami transferu innowacji, klastrami, parkami naukowo-technologicznymi, władzami w regionie, lokalnymi, także poza granicami kraju. Wyniki badań pokazują, że 95,3% badanych przedsiębiorstw współpracuje z partnerami w obszarze innowacji, w tym 51,6% z nich z partnerami w kraju oraz 43,8% z partnerami zarówno w kraju, jak i za granicą.

Większość (62,5%) analizowanych firm współpracuje podczas realizacji procesów innowacji z firmami tej samej branży w kraju, natomiast 34,4% z nich z firmami za granicą. Z firmami innej branży w kraju współpracuje w procesach innowacji 40,6% badanych przedsiębiorstw, a za granicą 15,6%, z uczelniami w kraju – 20,3%, z jednostkami B+R w kraju – 17,2%, natomiast za granicą 1,6% firm. Analizowane

firmy nie podjęły współpracy z uczelniami zagranicznymi. Współpracę z przedstawicielami władz regionalnych, lokalnych w obszarze innowacji w kraju prowadzi 17,2%, a poza granicami 1,6% firm. Niewiele firm współpracuje z instytucjami transferu technologii w kraju (4,7%) oraz za granicą (1,6%), z parkami naukowo-technologicznymi w kraju (6,3%) oraz z klastrami w kraju (7,8%).

Analizowane przedsiębiorstwa współpracują podczas realizacji procesów innowacji z 603 partnerami w kraju oraz z 89 partnerami z zagranicy. Stąd średnia liczba partnerów, z którymi współpracuje jedna badana firma, wynosi 10 (10,8).

Najwięcej badanych firm współpracuje z przedsiębiorstwami tej samej branży, które mają swoją siedzibę w następujących krajach: Niemcy (23,4% z nich), we Włoszech, na Węgrzech (z przedsiębiorstwami w każdym z tych krajów współpracuje 15,6% firm). Mniej firm (od 7,8% do 1,6%) współpracuje również z firmami tej samej branży, które mają siedzibę w następujących krajach: Hiszpania, USA, Ukraina, Holandia, Czechy, Szwecja, Wielka Brytania, Japonia, Izrael, Francja, Austria, Szwajcaria, Słowenia, Litwa. Mniej badanych firm (od 4,7% do 1,6%) współpracuje z przedsiębiorstwami innej branży, które mają siedziby: w Chinach, Niemczech, we Francji, w Słowacji, we Włoszech, w Belgii, Szwajcarii, Turcji, Tajlandii, Argentynie, Australii, USA, Szwecji, Słowenii. Ponadto badane firmy współpracują za granicą z instytucjami transferu technologii w Niemczech, Kanadzie, we Włoszech, z ośrodkiem B+R we Francji, z władzami na Węgrzech.

Większość respondentów z badanych firm oceniła współpracę z partnerami w procesach innowacji pozytywnie (jest ona efektywna w 67,7% firm, mało efektywna w 29,8% oraz nieefektywna tylko w 2,5% firm).

Respondenci najkorzystniej oceniają współpracę przedsiębiorstw z firmami reprezentującymi inne branże (18% ocenia ją jako efektywną; 6,8% jako mało efektywną oraz żaden z nich nie ocenił jej negatywnie). Gorzej została oceniona współpraca analizowanych przedsiębiorstw z firmami z tej samej branży (współpraca była efektywna dla 13,4% firm, mało efektywna dla 8,7% oraz nieefektywna tylko dla 1,3% firm). Współpraca firm realizowana z jednostkami B+R została oceniona niekorzystnie (tylko dla 5,6% firm jest ona efektywna, dla 1,2% – mało efektywna oraz dla 0,6% firm – nieefektywna). Najgorzej została oceniona współpraca z uczelniami (dla 6,2% firm – współpraca jest efektywna; dla 6,8% – mało efektywna oraz dla 0,6% firm – nieefektywna). Współpraca z parkami naukowo-technologicznymi, klastrami, instytucjami transferu innowacji, przedstawicielami władz regionalnych, lokalnych była prowadzona w obszarze działalności innowacyjnej przez nieliczne firmy i została oceniona jako niezbyt efektywna.

Większość (65,6%) badanych firm uczestniczy w realizacji procesów innowacji w ramach struktur sieciowych, współpracując z firmami tej samej branży, innej branży, jednostkami B+R, uczelniami, parkami naukowo-technologicznymi, instytucjami transferu innowacji. Badane firmy prowadzą również działalność innowacyjną w ramach struktur zespołowych (37,5% z nich), funkcjonalno-liniowych (32,8% firm,

a wśród nich 17,2% firm wykorzystuje w swojej działalności innowacyjnej struktury organizacyjne mieszane, tj. funkcjonalno-liniowe oraz sieciowe, projektowe bądź zespołowe). Ponadto firmy stosują w swojej działalności innowacyjnej struktury: projektowe (26,6% firm), procesowe (18,8% firm), macierzowe (4,7% firm). Te wyniki badań potwierdzają, że zdecydowana większość analizowanych przedsiębiorstw wykorzystuje w swojej działalności innowacyjnej elastyczne struktury organizacyjne zarządzania.

Większość (56,25%) badanych firm prowadzi prace w zakresie badań i rozwoju, w tym 37,5% z nich realizuje działalność B+R samodzielnie, natomiast mniejsza ich liczba (28,1%) współpracuje w tej dziedzinie z innymi podmiotami, a 10,9% z nich prowadzi taką działalność zarówno samodzielnie, jak i współpracując z firmami specjalizującymi się w obszarze badań i rozwoju.

Własne zaplecze B+R posiada 37,5% firm, a w tej grupie 26,6% firm ma własne laboratoria oraz 3,1% firm – ośrodki B+R. Natomiast w niektórych (14,1%) badanych firmach wyznaczone komórki organizacyjne prowadzą działalność B+R (należą do nich: dział rozwoju, dział techniczno-rozwojowy, dział technologiczny, zespoły specjalistów zajmujących się opracowywaniem i wdrażaniem projektów rozwiązań innowacyjnych).

Badane przedsiębiorstwa wykazują duży potencjał innowacyjny, aktywnie uczestniczą w rozwoju innowacji, współpracując w procesach innowacji z innymi firmami z tej samej branży lub z innych branż, jednostkami B+R i coraz częściej także z uczelniami oraz klastrami (w tym przypadku głównie w branżach przetwórstwa przemysłowego i budowlanej).

Zgodnie z założeniami polityki innowacyjnej naszego kraju i UE analizowane przedsiębiorstwa starają się zwiększać intensywność i efektywność współpracy w obszarze innowacji ze specjalistami z zewnątrz.

Obecnie 43,3% firm realizuje projekty badawcze, przy czym 23,4% samodzielnie, a 37,5% prowadzi w tym obszarze współpracę z innymi podmiotami (uczelniami technicznymi, klastrami, parkami naukowo-technicznymi, krajowymi z wielu regionów oraz zagranicznymi instytutami naukowo-badawczymi, a także jednostkami B+R).

W większości (60,9%) analizowanych firm źródłem innowacji są klienci oraz (57,8%) pracownicy komórek organizacyjnych marketingu i sprzedaży. Ważnym źródłem innowacji są komórki produkcyjne (w 45,3% firm), targi i wystawy (w 45,3%) oraz internet (w 42,2%).

Większość (65,6%) firm utrzymuje długookresowe powiązania z klientami indywidualnymi, klientami instytucjonalnymi (92,2%) oraz swoimi współpracownikami (85,9%) (w obszarze handlu – 78,1%, a innowacji – 54,7% firm). Analizowane firmy posiadają aktualne bazy danych na temat klientów indywidualnych (65,6%), klientów instytucjonalnych (82,8%), współpracowników (76,6%) (w tym pochodzących z uczelni, rzeczoznawców, konsultantów, dostawców, kooperantów, podwyko-

nawców, pośredników w sprzedaży, firm świadczących usługi finansowe), a także konkurentów (57,8% firm).

Zarządzanie relacjami z klientami przynosi wszystkim firmom, w których takie działania są prowadzone, oczekiwane korzyści (taką opinię wyrazili respondenci z 98,4% firm, przy czym 1,6% firm nie może prowadzić takich działań ze względu na specyfikę swojej działalności). Efektem zarządzania relacjami z klientami jest w 90,6% firm wzrost sprzedaży oraz w 6,3% ustabilizowanie poziomu sprzedaży. W większości (57,8%) firm kształtowanie właściwych relacji z klientami ma wpływ na rozwój produktów, natomiast w 43,8% z nich przynosi obniżkę kosztów produkcji, marketingu lub sprzedaży. Zatem kształtowanie przez firmy efektywnych, długookresowych relacji z klientami ma istotny wpływ na rozwój oraz wzrost poziomu ich innowacyjności.

Podstawą kształtowania relacji z klientami, współpracownikami jest w większości (90,6%) firm ocena satysfakcji klientów, w 60,9% – liczenie ich wartości, a w 56,3% – współpraca z klientami, partnerami realizowana w procesach innowacji. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych świadczą o kształtowaniu przez analizowane przedsiębiorstwa wartościowych relacji z klientami, partnerami, które zwiększają efektywność realizacji procesów innowacji w sieci.

4. Podsumowanie

Nawiązywanie współpracy, kształtowanie relacji z partnerami/klientami – uczestnikami procesów innowacji realizowanych w sieci pozwala przedsiębiorstwom na tworzenie swoistej niszy bezpieczeństwa, zapewniającej im utrzymanie się i wzrost konkurencyjności na rynku innowacji. Współpraca w sieci przynosi firmom partnerskim efekty synergiczne w obszarze rozwoju i wykorzystania wspólnych zasobów wiedzy w procesach innowacji.

Literatura

- Armstrong G., Kotler P., *Marketing: An Introduction*, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Dolińska M., *Marketing na rynku innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
- Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Johnson J.D., *Innovation and Knowledge Management*, Edward Elgar Cheltenham, Northampton 2005.
- Oczkowska R., *Cele aliansów a strategia rynkowego rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Elastyczność kształtowania relacji z klientami determinantą efektywnego funkcjonowania organizacji w dobie XXI wieku*, [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- Powell W.W., Grodal S., *Networks of innovators*, [w:] J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006.

COOPERATION OF LUBELSKIE REGION ENTERPRISES WITH PARTNERS AND CLIENTS IN INNOVATION PROCESSES

Summary: The aim of EU and Poland innovation politics is greater competitive and higher innovative level of enterprises in regions. Nowadays international innovation markets are developing where firms collaborate with each other and with consumers during innovation processes execution in networks. Synergic effects in these processes arise in the field of partners' and consumers' knowledge flow, development and application in innovations. The results of the questionnaire research on the subject of cooperation of Lubelskie region enterprises with partners and clients in innovation processes are described in this paper.