

*Katarzyna Caban-Piaskowska**, *Edyta Gwarda-Gruszczyńska***

WSPÓŁPRACA A INNOWACYJNE PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WPROWADZENIE

XXI wiek to wiek innowacji. Wiele przedsiębiorstw buduje swoją pozycję konkurencyjną na bazie tych właśnie zasobów niematerialnych. Aby jednak osiągnąć ten cel przedsiębiorstwa muszą zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów, których odpowiednia realizacja i koordynacja pomoże osiągnąć sukces. W przypadku przedsiębiorstw innowacyjnych, czyli tych które tworzą i wprowadzają innowacje, do elementów takich można zaliczyć: wspólną wizję, przywództwo, wolę bycia innowacyjnym; właściwą strukturę; obecność championów innowacji, *gatekeeperów* i innych osób pobudzających innowacje; duży stopień zaangażowania w innowacje, skupienie uwagi na otoczeniu; klimat kreatywności oraz efektywną współpracę [Tidd, Bessant 2010, s. 151-152]. Ostatni element – współpraca - ma w przypadku dzisiejszych liderów w zakresie innowacji szczególne znaczenie, co podkreślają menadżerowie takich firm, jak: Google, Apple, Facebook, 3M czy innych [Szoszkievicz 2011, s. 24]. Ten właśnie element innowacyjnego przedsiębiorstwa stanowić będzie przedmiot dalszych rozważań. Celem artykułu jest przedstawienie przyczyn nawiązywania współpracy, jej rodzajów, wad i zalet oraz wykorzystania w firmach innowacyjnych. Współpraca rozumiana będzie tu nie tylko w kontekście wewnętrznym - jako tworzenie zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwie, ale przede wszystkim jako forma współdziałania przedsiębiorstw w procesie tworzenia innowacji.

* Dr, praktyk współpracujący z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

** Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. PRZYCZYNY NAWIĄZYWANIA WSPÓŁPRACY

Istnieje wiele przyczyn nawiązania współpracy między przedsiębiorstwami. Należą do nich, między innymi [zobacz: Pilarczyk, Kwiatek 2004, s. 23-25, Listwan 2005, s. 73, Zineldin 2004, s. 37-39]:

- wysokie koszty,
- wzrost konkurencji na rynku,
- konflikt,
- zaspokojenie potrzeb klientów,
- specjalizacja,
- zwiększenie udziału w rynku,
- szanse rynkowe,
- niezależne społeczności,
- dostęp do wiedzy.

W wielu przypadkach czynnikiem powodującym wybór danego produktu przez klienta jest cena tego produktu. Wysokość ceny jest zdeterminowana głównie przez koszty. W celu ich obniżenia wiele jednostek decyduje się na współpracę [Altkorn 1994, s. 55-58], dzięki czemu może wyodrębnić ze swojej działalności te elementy, które są zbyt kosztowne i zastąpić je tańszymi pochodzącymi od kooperantów. To przyczynia się do zwiększenia przewagi nad konkurencją. Jeżeli dana jednostka zachowuje korzystną relację pomiędzy ceną, a jakością, czyli oferuje produkty o wysokiej jakości przy relatywnie niskiej cenie ma szanse na przejęcie klientów konkurencji.

Możliwość funkcjonowania jednostki zależy w ogromnym stopniu od zachowań jego rywali. W wielu przypadkach korzyści danej jednostki wyrażają się w stratach jego konkurentów. Wynika to z ograniczonej pojemności rynku. Można stosować nacisk na konkurencję cenową, akcentować jakość i niepowtarzalność usług. Istnieje także możliwość stosowania zamiast konkurencji współpracę. Na jej rozwój wpływają czynniki zewnętrzne. Organizacje działające na rynku funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Konkurencja jest coraz większa, powoli wyrównuje się jakość oferowanych produktów. Wiele jednostek decyduje się na zwiększenie swojej atrakcyjności poprzez rozszerzenie oferty - uzupełniając ją produktami swoich kooperantów.

Współpraca może być strategią reagowania na konflikt. Co najmniej dwie jednostki prowadzące ze sobą ostrą walkę konkurencyjną mogą ją zakończyć podjęciem współpracy (kooperencji). Kooperencja pozwala nie tylko na funkcjonowanie tych jednostek na rynku obok siebie, ale również na uzyskiwanie efektów, które wcześniej nie były możliwe: lepsze zaspokojenie potrzeb klienta, efekt synergii wynikający ze współpracy. W ten sposób energię pożytkowaną na walkę przedsiębiorstwa mogą użyć w celu własnego rozwoju i zwiększenia udziału w rynku.

Klienci są zmęczeni ciągłym szukaniem najlepszych dla siebie produktów. Wymagają w pełni dostosowania usług do swoich indywidualnych potrzeb. To sprzyja szukaniu kooperantów, w celu wspólnej walki o trwałe zadowolenie konkretnego odbiorcy i zdobycie lojalnego klienta [Pilarczyk, Kwiatek 2004, s. 23-25]. W ten sposób oferta jest bardziej spersonalizowana i skierowana do konkretnego odbiorcy. Klienci, trafiając do danego sprzedawcy, nie muszą szukać dalej, gdyż po podaniu swoich preferencji to sprzedawca, korzystając ze swojego doświadczenia i wiedzy przedstawia swoje propozycje różnych wariantów danego produktu.

Wiele jednostek zawęży swoją podstawową działalność do wybranej specjalizacji. Taka specjalizacja pozwala na znaczne podniesienie jakości oferowanych produktów, gdyż skupia się ona na tym, na czym zna się najlepiej. Daje to możliwość klientom na otrzymanie wysokiej jakości, spersonalizowanej oferty skierowanej specjalnie do nich. W takiej sytuacji współpraca z innymi jednostkami jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania jednostki, gdyż kooperanci dostarczają te produkty i usługi z których wcześniej jednostka zrezygnowała. Ponadto daje ona możliwość na prowadzenie działań uzupełniających i pobocznych, które rozszerzają ofertę o inne działania specjalistyczne swoich współpracowników.

Inną przyczyną powstawania współpracy są pojawiające się szanse rynkowe. Przeważnie trwają bardzo krótko i wymagają szybkiej reakcji. Wykorzystanie takich szans w wielu przypadkach jest możliwe tylko, gdy jednostka wejdzie we współpracę [Larson 2009, s. 393-399]. Zwykle dzieje się tak ponieważ do jej realizacji są potrzebne znaczne wolne środki finansowe, materialne i intelektualne, które w danym momencie są zazwyczaj zajęte przy wykonywaniu wcześniej zaplanowanych zadań. W związku z tym zebranie takich środków jest możliwe tylko wspólnie z kooperantem.

W wielu organizacjach zwiększa się znaczenie niezależnych społeczności, które współpracują z organizacją, ale także w niej funkcjonują. W ten sposób przy wsparciu rozwijających się globalnych procesów prowadzą one działania operacyjne i prowadzą trudne wdrożenia [McDermott, Archibald 2010, s. 82-89]. Struktury nieformalne aktywnie współpracują z organizacjami. Jest to działanie w celu pozyskania między innymi ekspertów, którzy poświęcą swój czas organizacji, zwiększając skuteczność jej działania. Wiele takich jednostek nie staje się częścią organizacji na stałe ze względu na dużą potrzebę niezależności i suwerenności w podejmowaniu decyzji oraz chęci decydowania o sobie. Taka duża autonomia podyktowana jest także dużą potrzebą samorozwoju i samokształcenia oraz zwiększania doświadczenia zawodowego, który jest możliwy przy dużej rotacji i różnorodności zleceń.

W innowacyjnych przedsiębiorstwach cztery ważne argumenty przemawiają za współpracą w procesie tworzenia innowacji. Należą do nich [Tidd, Bessant 2011, s. 391]:

- Skuteczność zespołowa – W złożonym otoczeniu wymagającym różnorodności reakcji nawet największym firmom trudno jest zgromadzić wszystkie kompetencje w jednym miejscu. Działanie w sieciach pozwala na dotarcie do różnych zasobów za pomocą wymiany wiedzy.
- Kolektywne zdobywanie doświadczeń – Działanie w sieciach może również służyć procesowi zdobywania wiedzy poprzez wymianę doświadczeń, wzajemną ocenę swoich modeli i praktyk, wymianę poglądów i pomysłów oraz prowadzenie wspólnych eksperymentów.
- Dzielenie ryzyka - Idea zespołowych działań w sieciach powiązań daje większą swobodę i bezpieczeństwo w mierzeniu się z ryzykiem niż w przypadku działalności w pojedynkę.
- Przenikanie się różnych zasobów wiedzy – Współpraca w sieciach pozwala na budowanie związków między różnymi obszarami wiedzy, a ich uczestnikom podsuwa nowe stimulatory i doświadczenia.

3. WADY I ZALETY WSPÓŁPRACY

Należy zwrócić uwagę, że współpraca pociąga za sobą wiele istotnych zmian, może stwarzać korzyści, ale także powodować straty. Wszelkie związki kooperacyjne mogą mieć wiele zalet dla partnerów. Wynika to z efektu synergii, który można generować dzięki współpracy. Współdziałające jednostki uzyskują z wielokrotnione korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości. Głównymi zaletami współpracy między innymi są korzyści:

- kompetencyjne,
- transakcyjne,
- technologiczne,
- rynkowe.

Korzyści kompetencyjne wynikające ze współpracy różnego rodzaju jednostek to przede wszystkim możliwość wymiany wiedzy i sprzężenia kompetencji [Maj 2005, s. 131-138]. Takie jednostki korzystają wzajemnie z doświadczenia zawodowego swoich partnerów oraz uzupełniają w ten sposób swoją wiedzę. To zwiększa ich wartość na rynku i powoduje, że stają się bardziej atrakcyjne i wiarygodne dla potencjalnych klientów.

Transakcyjne korzyści wynikające ze współpracy są głównym czynnikiem zachęcającym do podjęcia ryzyka wzajemnej współpracy. Partnerzy uczestniczący w takim działaniu zwykle są w stanie wyprodukować i sprzedać większą ilość produktów zgodnie z ekonomią skali, i jest to bardziej opłacalne. Ponadto powoduje to dodatkowo obniżenie kosztów transakcji. Dzięki współpracy z innymi jednostkami można ograniczyć także ryzyko operacyjne i finansowe poprzez rozłożenie go na partnerów uczestniczących w kooperacji. To daje

większą stabilizację w szybko zmieniającym się otoczeniu i pozwala skupić się na innych bardziej niezbędnych działaniach, niż samo przetrwanie na rynku.

Z kooperacji wynikają także korzyści technologiczne. Dzięki współpracy można zyskać dostęp do nowoczesnych technologii, z którymi w innej sytuacji nie mielibyśmy możliwości nawet kontaktu. Ponadto może to przyczynić się do intensyfikacji prac badawczo-rozwojowych, gdyż w pracach uczestniczą jednostki posiadające różne doświadczenia kompetencje oraz umiejętności, patrzące na sprawę z różnych punktów widzenia. To może wzbogacić takie prace i pomóc w różnej interpretacji wyników badań. Większa kreatywność takich jednostek zwiększa atrakcyjność oferowanych produktów, poprzez to, że są bardziej nowoczesne i innowacyjne.

Ostatnie, ale także bardzo ważne, to korzyści rynkowe wynikające z kooperacji. Jednostki, które podejmują współpracę zwykle przed jej rozpoczęciem działają na różnych rynkach. Dzięki kooperacji uzyskują dostęp do nowych rynków. Ponadto dzięki doświadczeniu swoich partnerów mają lepsze rozpoznanie rynku. Kooperanci dzięki wspólnemu działaniu i swego rodzaju połączeniu zasobów, mają większą pulę pieniędzy na działania marketingowe, co może spowodować wyrównanie rywalizacji w marketingu. Najważniejszym jednak jest fakt poszerzenie bazy klientów. Większa baza klientów powoduje większy rynek zbytu, a co za tym idzie, może przyczynić się do zwiększenia sprzedaży, czyli wyższych zysków dla kooperantów.

Wadom współpracy poświęca się zdecydowanie mniej uwagi. Tymczasem w pewnych sytuacjach zbyt silne zaangażowanie w związek grozi poważnymi problemami. Do najważniejszych wad kooperacji z punktu widzenia artykułu należą:

- zaniedbanie podstawowej działalności,
- zbyt wysokie koszty,
- niemierzalność efektów,
- źródło konfliktów,
- ograniczenie elastyczności.

W sytuacji gdy menedżerowi brakuje doświadczenia w działaniach kooperacyjnych, członkowie organizacji będą musieli poświęcać swój czas i wysiłek na współdziałanie. Może to spowodować, że zostanie zaniedbana podstawowa działalność firmy. Taka jednostka staje się nieefektywna i może doprowadzić to do bankructwa.

Procesy poznawania się nawzajem, koordynacji i nadzoru wspólnych działań oraz dostosowywania się do rygorów kooperacji mogą okazać się zbyt kosztowne w sensie absorbowania czasu i zasobów [Ertel 2004, s. 60-68]. Jednostka zamiast prowadzenia działań gospodarczych i wychwytywania okazji rynkowych, skupia się na rozwoju więzi kooperacyjnych, które wcale nie muszą przynieść wymiernych korzyści.

Koszty dostrajania się partnerów w wymiarze technologicznym, ekonomicznym, kulturowym, psychologicznym i administracyjnym to inwestycja, której efektywność bardzo trudno oszacować. Jednostki uczestniczące w takiej kooperacji nie są w stanie określić wymiennie co i czy w ogóle taka wymiana przyniosła. Natomiast efekty, które są zauważalne trudno także jednoznacznie osądzić czy są pozytywne.

Jednostki kooperujące mogą mieć wrażenie, że przy rozwoju współpracy stają się od siebie uzależnione i nie mogą działać w pełni swobodnie. Takie wrażenie wzmaga się gdy jeden z partnerów jest z jakiegoś powodu silniejszym i w jakimś stopniu ubezwłasnowolnia drugiego. Takie sytuacje mogą być częstym źródłem konfliktów. To nie sprzyja kooperacji i często ją kończy.

Zobowiązania wobec partnera mogą znacznie ograniczyć elastyczność przedsiębiorstwa. Zdarza się, że podwykonawcy popadają w tarapaty nie za sprawą własnej nieudolności, tylko dlatego, że ich kluczowy zleceniodawca ma problemy. W takiej sytuacji kooperacja, która miała przyczynić się do polepszenia sytuacji jest przyczyną kłopotów.

4. FORMY WSPÓŁPRACY

Pierwszą z form współpracy w historii nauki o organizacji były zespoły homogeniczne opisywane w pracach Frederika W. Taylora oraz Henriego Fayola. Pracownicy byli dobierani do zespołów według podobnych lub wręcz takich samych kompetencji i umiejętności. Dzięki takiemu doborowi uczestnicy takiej współpracy mieli ułatwioną komunikację interpersonalną. Efektywna komunikacja między członkami zespołów homogenicznych wynikała z podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, podobnych postaw, stopnia i rodzaju wykształcenia, społecznych doświadczeń oraz kultury nadawcy i odbiorcy [Sikorski 1999, s. 213-220]. To ułatwiało im współpracę i wykonywanie mało skomplikowanych prac.

Kolejną formą współpracy opisywaną w literaturze przedmiotu są zespoły heterogeniczne. Tworzenie zróżnicowanych wewnętrznie zespołów wynikało z podejścia procesowego. Pojawiło się ono z potrzeby dostosowania wytwarzanych produktów do potrzeb klienta. Powstałe w ten sposób zespoły miały większe trudności komunikacyjne, gdyż im większe są różnice między członkami zespołu, tym bardziej prawdopodobne, że komunikacja będzie nieefektywna [Sikorski 2009, s. 38-39]. Jednak efektem współpracy członków zespołu były często bardziej atrakcyjne produkty niż te wytwarzane przez zespoły homogeniczne.

Trzecią formą współpracy występującą obecnie w różnych organizacjach są zespoły multiinterdyscyplinarne. Zespoły te są bardzo zróżnicowane wewnętrznie. Uczestnikami tego rodzaju współpracy są między innymi

inżynierowie, marketingowcy, antropolodzy, projektanci, architekci i psychologowie. Mają oni różne punkty widzenia oraz duże doświadczenie w więcej niż jednej dziedzinie [Brown 2008, s. 3]. Tak bardzo różne doświadczenia i umiejętności mogą powodować duże problemy komunikacyjne. Jeżeli jednak zostaną one przewyżczone to efektem współpracy takiego zespołu mogą być spektakularne sukcesy. Bardzo ważnym uczestnikiem lub uczestnikami są artyści - projektanci. Współczesny projektant nie jest bujającym w obłokach artystą, lecz pełnoprawnym uczestnikiem procesu biznesowego. Jest tak samo współodpowiedzialny za sukces rynkowy, jak np. konstruktor czy dyrektor finansowy uczestniczący w takim zespole [Szoszkievicz 2011, s. 24].

Myśląc o innowacyjnych przedsiębiorstwach należy podkreślić, że współpraca (tworzenie sieci powiązań) może mieć charakter wewnętrzny (tworzenie zespołów zadaniowych w ramach jednego przedsiębiorstwa) oraz zewnętrzny. Do najczęściej opisywanych typów sieci innowacji zaliczyć można [Tidd, Bessant 2011, s. 401]:

- Zgrupowania wokół inicjatora,
- Wewnętrzne zespoły projektowe,
- Społeczności praktyków,
- Klastry terytorialne,
- Sieci branżowe,
- Konsorcja opracowujące nowy produkt, proces lub technologię,
- Fora branżowe,
- „Uczące się” w łańcuchach dostaw.

Warto podkreślić w tym miejscu, że obydwa rodzaje współpracy w procesie tworzenia innowacji mają olbrzymie znaczenie, jednak współpraca z partnerami zewnętrznymi może przynieść korzyści, których samodzielne przedsiębiorstwo nie jest w stanie nigdy osiągnąć, ze względu na brak dostępu do określonej wiedzy, umiejętności czy zasobów.

5. INNOWACYJNE PRZEDSIĘBIORSTWA A WSÓŁPRACA

W przypadku innowacyjnych przedsiębiorstw dzisiaj liczy się najbardziej zespołowa kreatywność, a więc wspólne rozwiązywanie problemów przez ludzi o różnych kwalifikacjach i doświadczeniach, które same w sobie są cennym składnikiem aktywów każdego zespołu. Zespołowe rozwiązywanie problemów (zarówno w zespołach wewnętrznych jak i zewnętrznych) ułatwia przepływ wiedzy i wymianę doświadczeń. W ostatnich latach mamy do czynienia z eksplozją zainteresowania zarządzaniem wiedzą i skupianiem uwagi na mechanizmach ułatwiających jej przepływ, takich jak: społeczności praktyków, bramkarze (gatekeepers), sieci społeczności. Tworzenie i łączenie różnych zbiorów wiedzy, zarówno w obrębie firmy, jak i ze źródeł zewnętrznych, zawsze

znajdowało się na liście ważnych tematów. Ostatnio jednak doszło do znacznego wzmoczenia zainteresowania tą kwestią, czemu przewodzą takie koncerny, jak Procter & Gamble, GSK, Siemens, 3M, i general Electric, a wybrany kierunek to otwarte innowacje. Wymusiła to aktualna sytuacja. Nawet pioniry B+R zajmujące się wieloma zagadnieniami w zamkniętym systemie, jakim jest pojedyncza korporacja nie sprostają wymogom otoczenia gospodarczego, które przynosi XXI wiek.

Chesbrough opisał zjawisko otwartych innowacji, których główne cechy można wyprowadzić z następujących założeń [Chesbrough 2003]:

- Nie dasz rady zgromadzić wszystkich najlepszych u siebie,
- Pomysły zrodzone na zewnątrz pomagają tworzyć wartość dodaną,
- Zanim zaczniesz wchodzić z czymś na rynek, najpierw zbuduj lepszy model biznesu,
- Dążąc do optymalnego wykorzystania pomysłów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, masz gwarancję zwycięstwa,
- Nie powinieneś czerpać korzyści jedynie z udostępniania innym praw do swojej własności intelektualnej, ale również, jeśli tylko może ci to cokolwiek dać, sięgać po patenty innych,
- Powinieneś dążyć do ekspansji B+R, tak abyś, oprócz generowania wiedzy był aktywny w obrocie nią.

Przypadek firmy Procter & Gamble może stanowić dobrą ilustrację zastosowania paradygmatu otwartych innowacji. W późnych latach 90 w tym przedsiębiorstwie zauważono niechęć wobec tradycyjnego podejścia do innowacji, skierowanego do wewnątrz. Sytuacja taka wiązała się z szybko rosnącymi kosztami B+R. dodatkowo było wiele dowodów na to, że innowacje tworzone w firmie wypływały na zewnątrz i inni potrafili je szybciej i skuteczniej wykorzystać. Doszło do tego, że znacznie ważniejszych innowacji dokonywały małe, operatywne firmy albo niezależni specjaliści, czy drugorzędne instytuty naukowe. Zauważono także, że inni ważni gracze, tacy jak IBM, Cisco, Eli Lilly czy Microsoft zaczynają otwierać na zewnątrz swoje systemy innowacji. P&G zdecydował się więc przejść na system otwartych innowacji [Tidd, Bessant 2010, s. 407-410]. Pierwotnym celem firmy było dojście do 50% innowacji pozyskiwanych poza firmą. W 2006 roku ponad 35% nowych produktów (w porównaniu z 15% w 2000 r.) miało elementy pochodzące z zewnątrz, podczas ostatnich dwóch lat spoza firmy zaczerpnięto pomysły na blisko 100 nowych produktów, a 45% innowacji produktowych znajdujących się w fazie przygotowania miało najważniejsze elementy opracowane lub wymyślone poza firmą. Szacuje się, że dzięki zastosowaniu paradygmatu otwartych innowacji efektywność firmy wzrosła o 60%, a wskaźnik udanych innowacji zwiększył się ponad dwukrotnie. Ogólny efekt jest taki, że nastąpiło przyspieszenie

w innowacjach przy redukcji wydatków na B+R z poziomu 4,8% przychodów w 2000 r. do 3,4% w 2009 r., a P&G plasował się na wysokiej pozycji w rankingach najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw.

6. PODSUMOWANIE

Praca zespołowa w innowacyjnych przedsiębiorstwach odgrywa dzisiaj duże znaczenie. Współpraca w ramach pozyskiwania innowacji, jak pokazuje przypadek P&G może przynieść zadziwiająco dobre efekty. Jest ona korzystna nie tylko dla dużych przedsiębiorstw, ale również małych, które aktywnie działają na polu B+R. Kooperacja tego typu niesie za sobą wiele korzyści, które jednak nie będą osiągalne jeśli nie zidentyfikujemy odpowiednich partnerów oraz nie nauczymy się, jak z nimi współdziałać.

BIBLIOGRAFIA

- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1994
- Ertel D., *Getting Past Yes: Negotiating as if Implementation Mattered*, "Harvard Business Review", November 2004
- Larson M., *Joint event production in the jungle, the park, and the garden: Metaphors of event networks*, „Tourism Management”, 30, 2009
- Listwan T., (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005
- Maj I., *Wiedza w organizacjach sieciowych – problem zarządzania* [w:] Trzepielski S. (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005
- McDermott R., Archibald D., *Harnessing Your Staff's Informal Networks*, „Harvard Business Review”, Mar 01, 2010
- Pilarczyk B., Kwiatek P., *Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym*, „Marketing i Rynek”, 9/2004
- Sikorski Cz., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2009
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- Szoszkiewicz A., *Recepta na sukces*, „Innowacyjni”, 6(16)/2011
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
- Zineldin M., *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence & Planning”, 2004, No. 7

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono ewolucję współpracy, jej rodzaje, wady i zalety oraz wykorzystanie w firmach innowacyjnych. Współpraca rozumiana jest tu nie tylko jako tworzenie zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwie ale przede wszystkim jako forma współpracy przedsiębiorstw w procesie tworzenia innowacji. Przykład takiej współpracy stanowi przypadek Procter & Gamble.

COOPERATION OF INNOVATIVE COMPANIES

ABSTRACT

In this article the authors present the evolution of cooperation, its types, strengths and weaknesses and use by innovative companies. The cooperation is viewed as the external one in Chesbrough's open innovation paradigm. The example of open innovation effects consists Procter & Gamble case study