

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*

Andrzej Pomykański

WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW JAKO WSPÓŁCZESNA FORMA ZWIĘKSZANIA JEGO POTENCJAŁU ROZWOJU

Zarys treści. Współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem ewoluują w kierunku poprawy efektywności, oraz powinny uwzględniać wyzwania strategii „Europa 2020”, aby przyczynić się do wzrostu gospodarczego. Stąd oczekuje się aby przedsiębiorstwa organizowały się w sieci, które sprzyjają pozyskaniu wiedzy i informacji, a przede wszystkim wdrażaniu innowacji, co zwiększa efektywność działania. Oznacza to również, że istotne jest omówienie współpracy i konkurencyjności jako form zwiększania potencjału rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie współpracy, która prowadzi do rozwoju sieci sprzyjających rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy i innowacji.

Ogólnie ujmując stwierdza się, że przedsiębiorstwo powinno wzmacniać relacje w sieci, pozyskiwać wiedzę i informację, co przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej i kreowania wartości. Omawiane kierunki zmian w kształtowaniu potencjału przedsiębiorstwa są niezbędne, ponieważ zarządzanie oparto na zrównoważonym rozwoju.

Słowa kluczowe: współpraca w sieci, potencjał rozwoju, konkurencyjność.

WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwo funkcjonuje na określonym rynku i w swoich działaniach musi uwzględniać jego charakter. W warunkach gospodarki rynkowej, a także wobec unijnych wymagań istnieje konieczność wzbogacania wiedzy i umiejętności kierowania przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Jednocześnie

globalizacja sprawia, że współpraca w skali międzynarodowej staje się atrakcyjna i pełna nowych wyzwań. Prowadzone rozważania przedstawiają nowe kierunki współpracy w sferze pozyskiwania wiedzy i innowacji. W referacie rozważa się współpracę, która zorientowana jest na zwiększenie potencjału rozwoju przedsiębiorstwa.

Współpraca w sferze innowacji to aktywne uczestnictwo we wspólnych projektach innowacyjnych z innymi podmiotami. Mogą to być inne przedsiębiorstwa lub instytucje niekomercyjne. Współpraca w sferze innowacji umożliwia przedsiębiorstwom dostęp do wiedzy i technologii, których nie byłoby w stanie wykorzystać samodzielnie. Przy współpracy istnieje również duży potencjał dla synergii, ponieważ partnerzy uczą się od siebie nawzajem¹.

POTENCJAŁ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

W ostatniej dekadzie jesteśmy świadkami radykalnych zmian, które mają miejsce w gospodarce, w biznesie i metodach prowadzenia biznesu, ponieważ Europa musi działać wspólnie, aby realizować z sukcesem strategię „Europa 2020”. Strategia „Europa 2020” obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywnej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Inteligentny rozwój oparty na wiedzy i innowacji wymaga zwiększenia jej wykorzystania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz podniesienia jakości edukacji, a przede wszystkim prowadzonych prac badawczo-rozwojowych. Rozwój zrównoważony to nowy system wartości dla wielu przedsiębiorstw i nowe wyzwania w procesie kształtowania potencjału rozwoju przedsiębiorstwa. W procesie tym uznaje się współzależność biznesu i jego interesariuszy. Oznacza to zrozumienie, że wszyscy jesteśmy częścią większego systemu – ekosystemu. Ogólnie sformułowane priorytety stanowią wyzwania których realizacja wymaga licznych działań opartych na współpracy.

¹ Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wydanie III, OECD, Warszawa 2010.

Generalnie ujmując, można przyjąć, iż zmiany w działaniu i biznesie odnosi się do trzech czynników (Karlof, Lundgren, Froment, 200, s. 87–88):

- zmiany kultury organizacji, w której uczenie się i pozyskanie wiedzy przez organizację wymaga zdolności i kompetencji rozwiniętych w całym systemie,
- dynamicznego rozwoju technologii informacyjnej (TI) i Internetu, a przede wszystkim zastosowania w praktyce każdego obszaru biznesu i pracy,
- innowacyjności wspierającej zmiany, w których dzięki otwartości na nowe pomysły ze strony wszystkich interesariuszy, powstają nowe procesy i produkty jako potencjalne czynniki wspomagające konkurencyjność poprzez współpracę w regionie.

Obecnie istnieją poważne obawy, że zbyt słabo przygotowana kadra zarządzająca może przejawiać niedostateczną konsekwencje w kształtowaniu potencjału rozwoju przedsiębiorstwa.

Różnice w poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw pokazują, że różne są sposoby poprawy mikroekonomicznej efektywności, a „pomyślność zarówno przedsiębiorstw, jak i krajów zależy od istoty miejscowego środowiska, w którym występuje konkurencja” (16, s. 9). Czynniki miejscowego środowiska mają istotne znaczenie i w dalszym ciągu wpływają na sukces lub porażki przedsiębiorstw, zarówno globalnych jak i krajowych.

Można zatem zadać pytanie, co wspomaga rekonfigurację przemysłu? Odpowiedzi dostarcza ostatnia dekada, która obfituje w różnego rodzaju przykłady. Generalnie można przywołać (Gompers, Lerner, s. 226–227):

- Nowe przedsięwzięcia. Innowacje rozwijane poza przemysłem, będące praktycznym zastosowaniem jakiejś twórczej idei, przekładanej na zwiększenie sprzedaży lub obniżenie kosztu wytwarzania produktów czy prowadzenia usług, stają się coraz istotniejszym czynnikiem rozwoju. Jeśli przedsiębiorstwo antycypuje zmiany i wdraża innowacje i uzyska obniżkę kosztu, a także może podjąć wysiłek rozszerzenia swojego zakresu działania. W rezultacie może również ulec zmianie pogląd, co do idealnej wielkości przedsiębiorstwa. Natomiast przedsiębiorstwa, które nie wdrażają nowej innowacji właściwie mogą zniknąć z rynku.
- Dominujący nowy standard przemysłowy. Zmiany w technologii informacyjnej czy strategii organizacji mogą zmienić istotę konkurencji w danej branży.
- Zdolność antycypacji zmian rynkowych. Przedsiębiorstwa charakteryzują się różną zdolnością antycypacji do burzliwych zmian w ich otoczeniu co uwarunkowane jest aktywnością współpracy ze sferą B+R.

Obecnie potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa jest uwarunkowany możliwością współpracy ze sferą B+R, a także umiejętnością wykorzystania

finansowania unijnego, a przede wszystkim jest poddany ocenie poprawności wykorzystania środków finansowych i wymaganiom rynków.

Europejska polityka regionalna ustanawia dwie przesłanki rozwoju, a mianowicie:

- wspomaga zrównoważony rozwój, a więc łączenie rozwoju z ochroną przyrody (wymagania proekologiczne (Olszewska, s. 67 i dalsze)) i budowę infrastruktury.
- wspiera finansowo strategię rozwoju zapewniając skuteczne i efektywne reagowanie na konkurencyjne otoczenie, poprzez wspomaganie programów operacyjnych „wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw”.

Przesłanki te umocnione są priorytetami działań Komisji Europejskiej i przede wszystkim wymaganiami, które są przestrzegane przy sporządzaniu dokumentów i procedur, szczegółowo opisujących zasady przyznawania zasilania finansowego.

Jednocześnie wobec rosnącej roli rynków kapitałowych należy zastanowić się nad uwarunkowaniami rozwoju przedsiębiorstwa i formułowaniem jego strategii zrównoważonego rozwoju, a mianowicie:

- rynek przyznaje premię przedsiębiorstwom o dużym potencjale wzrostu, w większości są to nowoczesne i perspektywiczne przedsiębiorstwa w branżach przyszłości.
- rynek również powoduje, że coraz większego znaczenia nabiera kwestia tworzenia wartości dla akcjonariusza i klienta.
- rynki przyspieszają wprowadzanie inteligentnych sieci opartych na infrastrukturze Internetu.

Stąd nauki o zarządzaniu i praktyka przedsiębiorstwa powinny przywiązywać zasadnicze znaczenie do realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Oznacza to, że przedsiębiorstwo dokonując wyboru pomiędzy alternatywnymi strategicznymi kierunkami powinno uwzględniać realizację celu, a zatem dokonać optymalizacji i racjonalizacji procesu podejmowania decyzji w modelu zrównoważonego rozwoju. To jednak brak jest jednoznacznych zasad podejmowania decyzji biznesowych. Choć wskazuje się na mechanizmy, które powinny ocenić ich realizację, czy nawet wskazać, w czym tkwi sukces przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu. Wybór ten jest nadzwyczaj istotny z uwagi na to, że tego rodzaju wymagania stanowią podstawę zarządzania przedsiębiorstwem i technik wykorzystywanych w ocenie jego przedsięwzięć innowacyjnych.

Ogólnie ujmując wiedza i innowacje są obecnie podstawowym zasobem przedsiębiorstwa, decydującym o konkurencyjności jego produktów. O strukturze systemu decydują natomiast kluczowe relacje, które determinują jego

zachowanie w czasie i na rynku. Nie są to jednak tylko relacje między ludźmi, a także relacje pomiędzy kluczowymi zmiennymi, pomiędzy poszczególnymi rodzajami aktywów oraz takimi jak inżynierskie idee nowych produktów, czy techniczna i menedżerska wiedza o jednostkach organizacyjnych i o zaawansowanej technologii. Relacje te stanowią o aktywności sieci w regionie.

Zwykle przyjmuje się, że gdy istnieje silna konkurencja krajowa, wtedy przedsiębiorstwa są zmuszone do współpracy, aby stały się coraz bardziej produktywne, adoptowały nowe technologie, które pozwalają zmniejszać koszty, skracać cykl życia produktu, oraz uczyć się, jak efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem. Konkurencja i współpraca przedsiębiorstw krajowych ma jednak tym większe znaczenie, że stymuluje rozwój technologiczny wśród przedsiębiorstw globalnych. Niestety w naszym kraju konkurencja krajowa pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami przekształciła się w przeważającą mierze w konkurencję globalną. Przedsiębiorstwa – niezależnie od ich narodowości – starają się sprawować kontrolę nad kluczowymi punktami przewagi konkurencyjnej, począwszy od efektu skali produkcji, aż po źródła przepływów finansowych zagranicznych konkurentów. Przedsiębiorstwa globalne dążą do zwiększenia własnej efektywności i jej podważania u konkurentów (Hout, Porter, Rudden, s. 361). Wiele branż zaczyna zdawać sobie sprawę z tego, że w zakresie globalnym muszą się zmierzyć z kwestią przetrwania, wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd podkreśla się znaczenie współpracy, która prowadzi do rozwoju sieci sprzyjających rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy i innowacji.

WSPÓŁPRACA W SFERZE INNOWACJI

Nowoczesna teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem powinna przywiązywać zasadnicze znaczenie do efektywnego wykorzystania zasobów. Oznacza to jednocześnie wzrost znaczenia współpracy w sferze pozyskiwania wiedzy i innowacji. Współpraca w sferze innowacji może zachodzić wzdłuż łańcucha dostaw i obejmować klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad tworzeniem nowych produktów, procesów lub innych innowacji. Poziom interakcji wzdłuż łańcuchów dostaw (tj. to, czy powiązania polegają na współpracy czy wymianie informacji na zasadach rynkowych czy na zakupie technologii) może zależeć od typu wiedzy i technologii. Model zarządzania organizacją wymaga podkreślenia znaczenia takich funkcji, jak:

- współpraca w zakresie relacji przedsiębiorstwo – jednostki sfery B+R oraz ustanowienia specjalnych programów wsparcia, w tym wsparcia rozwoju innowacyjności,

- marketing oraz Public Relations, szczególnie w obszarach generowania tożsamości regionalnej oraz środków wzmacniania wizerunku konkretnej branży,
- umiędzynarodowienie postrzegane przez pryzmat wspierania współpracy międzynarodowej szczególnie w obszarach badawczych i transferu technologii, działania sieci pomiędzy porównywalnymi (komplementarnymi) międzynarodowymi instytucjami i organizacjami sieciowymi – np. klastrami, centrami zaawansowanych technologii.

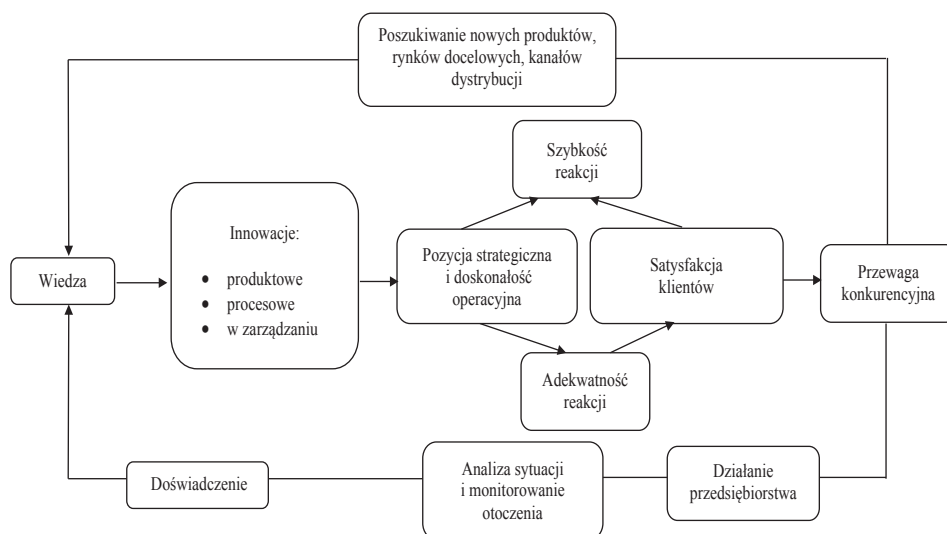
Zdaniem W. Popławskiego tworzenie struktur, które z założenia ułatwiają budowanie potencjału innowacyjnego w oparciu o wykorzystanie współpracy, może być „traktowane przez konkretne przedsiębiorstwa, jako forma skutecznej strategii rozwoju organizacji. Szczególnie, jeśli relacje pomiędzy nakładami a efektami będą satysfakcjonujące dla wszystkich podmiotów biorących udział w tworzeniu takich struktur” (Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008, s. 20–21). W tym przypadku do podstawowych korzyści, jakie mogą wynikać z faktu nawiązywania współpracy w procesie budowy potencjału innowacyjnego zaliczyć można:

- unikanie powielania działalności B+R dotyczącej tego samego/podobnego produktu,
- zmniejszanie obszaru niepewności związanego z przedsięwzięciem innowacyjnym,
- możliwość współfinansowania działalności badawczo-rozwojowej,
- możliwość zmniejszania kosztów tej działalności,
- możliwość osiągnięcia korzyści z „ekonomii skali”,
- skrócenie czasu realizacji danego przedsięwzięcia.

Stąd, aby można było mówić o sprawnym zarządzaniu organizacją siecią, która poprzez swoje działanie pozytywnie wpływa na procesy innowacji, należy skupić się na rozwiązaniu problemu konkurencyjności i współpracy.

Zarządzanie wymaga od przedsiębiorstwa dostępu do wiedzy i innowacji, które pozwolą jemu uzyskać przewagę konkurencyjną w obszarze jego działania. Nowa wiedza może doprowadzić do zmiany metod zarządzania przedsiębiorstwem, a także powinna stymulować zmianę strategii. Podstawą przewagi konkurencyjnej są innowacje i efektywność działania organizacji (Rysunek 1).

Podstawowy aspekt nowego paradygmatu zarządzania oznacza wykorzystanie wiedzy i innowacji jako czynnika współpracy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i kształtowaniu relacji w jego otoczeniu. Przedsiębiorstwo umacnia relacje z klientem, monitoruje konkurentów oraz wykorzystuje system analiz danych, który generuje informacje o rynku i konkurentach przydatną w kreowaniu nowych strategii.



Rysunek 1. Konkurencyjność oparta na wiedzy i innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Nowoczesnemu zarządzaniu muszą towarzyszyć zmiany w działalności organizacji, takie jak:

- projektowanie pozyskania odpowiedniej wiedzy z rynku i od klienta, wykorzystanie jej w wewnętrznym procesie wzrostu i rozwoju, a przede wszystkim innowacji produktowych, procesowych i w zarządzaniu,
- wzrost w drodze nabycia zewnętrznej wiedzy, który osiąga się poprzez import innowacji czy poprzez fuzje i przejęcia.

Zarządzanie wiedzą pozwala na dokonywanie transformacji wiedzy ukrytej oraz dostępnej, znajdującej się na wejściu, a więc pochodzącej z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, w wiedzę ukrytą oraz dostępną na wyjściu z systemu. Wskutek procesów transformacji wiedzy w systemie na wyjściu osiągamy wyższy poziom wiedzy, która dzięki sprzężeniu zwrotnemu zasila wejście do systemu.

W zarządzaniu istotne jest wykorzystanie wiedzy i kompetencji organizacji umieszczonej w docelowym rynku, a przede wszystkim zorientowane na tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Oznacza to tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i efektywnym działaniu w warunkach rynku globalnego. Egzemplifikacji sukcesów takiego podejścia do konkurencji dostarczają firmy wysokiej technologii, takie jak Microsoft czy Intel.

Zarządzanie jest procesem ukierunkowanym na rozwój organizacji poprzez nowe produkty, procesy i usługi. Niezależnie od rodzaju działalności organizacji jej zadaniem jest umożliwienie uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Problem ten odnosi się również do organizacji niedochodowych, jak np. policja, system edukacyjny, służba zdrowia. Również tam istnieje konkurencja, zaś rola zarządzania polega na zdobywaniu lepszej pozycji w zwalczaniu przestępstw, chorób czy też niskiego poziomu kształcenia.

Współpraca przedsiębiorstw powinna być oparta na strukturze modelu sieci uwzględniającej trzy wzajemnie powiązane elementy: podmioty – działania – zasoby. Sieci są również opisywane jako systemy koordynacji zasobów między rynkiem a hierarchią, w których działalności uczestników są koordynowane nie tylko przez mechanizm cenowy czy zależności hierarchiczne, ale przede wszystkim przez konkretne związki współpracy i wymiany wewnątrz konkretnej sieci. Należy przyjąć, że największym wyzwaniem XXI wieku będzie zdolność zarządzania projektami przekraczającymi wszelkie konwencjonalne granice, służącymi do wytwarzania globalnych produktów. Kooperacja w sieci jest formą reakcji na szybki postęp nauki i wzrost innowacyjności. W najbardziej zaawansowanych pod tym względem gałęziach przemysłu, jak np. biotechnice, prawie każdy nowy produkt jest efektem współpracy złożonej sieci firm, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji i dystrybucji, osiągając w tym zakresie stan bliski doskonałości.

Ciągle powstające nowe rodzaje powiązań, integrujące przedsiębiorstwa, uczelnie, ośrodki badawcze, firmy doradcze i inne organizacje zajmujące się tworzeniem, edukacją i zastosowaniem wiedzy, świadczą o rosnącym zapotrzebowaniu na tego rodzaju rozwiązania. Oznacza to, że powstaje nowy model zrównoważonego biznesu, który oparty jest na współpracy budującej wiedzę organizacyjną i wykorzystującej technologię przyjazną środowisku.

Model biznesu pozwala na tworzenie i wykorzystanie materialnego i niematerialnego kapitału intelektualnego, innowacji, informacji i danych oraz możliwości wynikających z ich gromadzenia, przetwarzania i przesyłania z wykorzystaniem Internetu.

Przedsiębiorstwo wykorzystujące wiedzę, w swoim modelu biznesowym, musi określić:

- w jakim zakresie powinna to być jego bazowa wiedza o przedsiębiorstwie, jego modelu biznesu (działania), jego zasobach, produkcji, dystrybucji, klientach, kooperantach, dostawcach i konkurentach,
- w jakim zakresie wiedza jest nabywana z zewnątrz organizacji, która jest istotna w poznaniu i ocenie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu, a zatem:

- wykorzystuje się informacje z branży, która określa rentowność i determinuje wartość dla akcjonariuszy.
- wykorzystuje się informacje z rynku kapitałowego, który wycenia przyszłość spółki, która determinuje wartość dla akcjonariuszy.
- rynek globalny powoduje, że przedsiębiorstwo może realizować odpowiednią rentowność z zainwestowanego kapitału, a zatem nabiera znaczenia kwestia kreowania wartości i jej redystrybucji.

Oznacza to, że wiedza traktowana jest jako wiodący czynnik rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, a także stanowi podstawę opracowania modelu biznesu, który stymuluje sukces przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania wiedzą jest oparty na zasobach przedsiębiorstwa. Przez zasoby rozumie się całość nakładów wytwórczych (kadry, kapitał, informację, zakumulowaną wiedzę itp.) niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej i realizacji przyjętych strategii. Koncepcja bazująca na zasobach za najważniejszy postulat przyjmuje, że źródłem przewag konkurencyjnych jest przewaga w zasobach, a w tym innowacji, wiedzy i zasobach finansowych. Zwolennicy tej koncepcji odwołują się do wartości zasobów, jako źródła przewag. Wartość zasobu określa jednoznacznie jego poziom rzadkości (unikalności). XXI wiek to inwestowanie i efektywne wykorzystywanie zasobów finansowych, informacyjnych a przede wszystkim wiedzy.

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem jest raczej zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów, aniżeli zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Zarządzanie biznesem koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i wymaga umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentowania własnej organizacji. Umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania, skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa.

Klasy stanowią przystosowanie koncepcji sieci organizacyjnej dla potrzeb określonego zakresu działania przedsiębiorstwa. Sieci innowacyjne to współpracująca ze sobą grupa organizacji (przedsiębiorstwa, uczelnie, jednostki badawcze, instytucje finansowe, administracja państwowa), która tworzy, zdobywa, integruje i wykorzystuje wiedzę i umiejętności niezbędne do powstania technologicznie złożonej innowacji.

Projektowanie klastrów wymaga tworzenia sieci relacji o efekcie synergetycznym pomiędzy sferą B+R, władzami rządowymi i samorządowymi, instytucjami wspierającymi, przedsiębiorstwem i rynkiem w wymiarze krajowym i zagranicznym. Tak uprofilowane sieci innowacji to klastry. W literaturze przedmiotu

występuje wiele definicji klastrów lecz są one najczęściej pochodną od definicji Portera, zawierając w sobie elementy powiązania między jednostkami działającymi w pewnej wspólnej dziedzinie na danym obszarze geograficznym.

Klaster jest geograficzną aglomeracją firm, tego samego lub ograniczonej liczby powiązań sektorów. Podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności klastrów są powiązania między różnymi podmiotami tj. zarówno między firmami, jak i organizacjami otoczenia, a także powiązania klastra z otoczeniem zewnętrznym. Charakter tych powiązań jest unikatową cechą każdego klastra.

W Polsce klasycznym przykładem klastra technologicznego jest Dolina Lotnicza (Aviation Valley) w Rzeszowie. Jak podaje Portal Innowacji opracowanych przez PARP, w listopadzie 2010 r. istniały w Polsce 54 klastry, z czego 14 można uznać za klastry wysoko technologiczne.

Za nadrzędny cel polityki opartej o klastry uznaje się podnoszenie poziomu konkurencyjności systemu gospodarczego. Ścieżki realizacji tego celu dla poszczególnych krajów różnią się między sobą m.in. innym rozłożeniem priorytetów, szeregiem realizacji polityki i wykorzystywanymi instrumentami oraz zakresem i skalą interwencji publicznej.

ZAKOŃCZENIE

Generalnie można przyjąć, że trwa już proces, w którym zjawisko współpracy konkurencji przybiera nowe formy. Nie będzie ono już dłużej polegać na konkurencji między przedsiębiorstwami, a ogólnie – jednostkami organizacyjnymi, ale raczej między zorganizowanymi strukturami sieciowymi, w których wiodącą rolę będą odgrywać przedsiębiorstwa utworzone na zasadzie komplementarności zasobów i korzystaniu z nich w sposób bardziej przyjazny środowisku i interesariuszy.

Potrzebne są więc szybko postępujące zmiany w świadomości menedżerów i przedsiębiorców, polegające na konieczności zrozumienia tendencji do pogłębienia współpracy między przedsiębiorstwami, a przede wszystkim właściwe zrozumienie istoty konkurencyjności i współpracy lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Istotne jest uwzględnienie relacji biznesu i zaplecza tworzącego wiedzę i asymilowanie tej wiedzy w praktyce efektywnego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo uczące się to szansa obecnej dekady.

LITERATURA

- Aalst H. F. (2003), *Networking in Society, Organisations and Education*, w: *Organisation for Economic Co-operation and Development, Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paryż.
- Arndt O., Sternberg R., *Do manufacturing firms profit from intraregional innovation linkages? An empirical based answer*, European Planning Studies, 2000, Vol. 8, Nr 4.
- Cooke P., Roper S., Wylie P. (2003), *'The Golden Thread of Innovation' and Northern Ireland's Evolving Regional Innovation System*, Regional Studies, Vol. 37.4.
- Co-operation and Development, *Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paryż.
- De La Mothe J., Paquet G. (1998), *Local and Regional Systems of Innovation*, Kluwer, Dordrecht.
- Enkel E., Back A. (2007), Georg von Krogh, *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer Berline, Heidelberg.
- European Commission. Directorate General for Research (2003), Key Figures 2003–2004. Towards a European Research Area. Science Technology and Innovation, Office for Official Publications of the European Communities.
- Hout Th., Porter M. E., Rudden E. (2001), *Jak wygrywają firmy globalne*, w: *Porter o konkurencji*, Porter M.E, PWE, Warszawa.
- Karlof B., Lundgren K., Froment M.E.; *Benchlearning*, JohnWiley & Sons, LTD, New York 2001.
- Komunikat Komisji, „Europa 2020” (2010), *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010, KOM 2020.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J. (2009), *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa.
- Olszewska B., (2001), *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Organisation for Economic Co-operation and Development – Centre for Educational Research and Innovation (2004), *Innovation on the Knowledge Economy – Implications for Education and Learning*, OECD Publishing House, Paryż.
- Podręcznik Oslo, (2010), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie III, OECD, Warszawa.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń; *Istota i uwarunkowania współpracy w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw*, W. Popławski.
- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego RSI Loris, Łódź 2004. Raport nt.: „*Analiza potencjału naukowo – badawczego w regionie łódzkim*”, Łódź.
- Roper S., Hewit-Dundas N., Love J. H. (2004), *An ex ante evaluation framework for the regional benefits of publicly supported R&D projects*, Research Policy 33.

- Rycroft R. (2003), *Self – Organizing Innovations Networks: Implications for Globalization*, The George Washington Center for the Study of Globalization, Washington.
- Skawińska E., Zalewski R.I., (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat–Europa–Polska*, PWE, Warszawa.
- Sternberg R. (2000), *Innovation Networks and Regional Development – Evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): Theoretical Concepts, Methodological Approach, Empirical Basis and Introduction to the Theme Issue*, European Planning Studies, Vol. 8, No. 4.
- Van Aalst H. F. (2003), *Networking in Society, Organisations and Education*, w: *Organisation for Economic Gompers* P. A. Lerner J. (2001), *The Money of Invention, How Venture Capital Creates New Wealth*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

BUSINESS COOPERATION AS A MODERN FORM OF INCREASING THE GROWTH POTENTIAL

Abstract. Modern business management methods are evolving in the direction of increasing effectiveness but should also include the challenges set by Europe 2020 strategy. Companies are expected to form networks that enable access to knowledge and information, and most of all stimulate the diffusion of innovations, which increase the effectiveness of their operations. It is therefore essential to discuss cooperation and competitiveness as forms of increasing of growth potential of companies.

Generally speaking businesses should strengthen their relations within networks, accumulate knowledge and information, which transform into competitive advantage and value creation. New directions in crafting of growth potential are necessary to embrace the concept of sustainable growth.

Key words: networking, cooperation, growth potential, competitiveness