

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**

Politechnika Łódzka

e-mail: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

---

## **DLACZEGO FIRMY CHCĄ KOOPETYTOWAĆ? MOTYWY WSPÓŁPRACY KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA *HIGH-TECH***

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie są motywy nawiązywania relacji kooperacyjnych i które z nich mają największe znaczenie w polskim sektorze *high-tech*. Na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw sektora wysokich technologii stwierdzono, że kluczowe znaczenie dla podjęcia współpracy konkurencyjnej przez tego typu podmioty ma chęć uzyskania dostępu do rynku, potrzeba obniżenia kosztów, w tym transakcyjnych, wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów spoza układu oraz rozszerzenie skali działania. Z kolei najmniej istotnym motywem kooperacji okazała się chęć ograniczenia niepewności działań oraz dostosowania się do wymagań globalizacyjnych. Należy przy tym zaznaczyć, że istotność poszczególnych przesłanek różni się w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji w sektorze.

**Słowa kluczowe:** kooperacja, motywy, *high-tech*, faza rozwoju firmy, pozycja konkurencyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.62

### **1. Wstęp**

Kooperacja oznacza jednoczesną współpracę i konkurencję między organizacjami, które zachowując swoją autonomię organizacyjną, rywalizują i konkurują w sposób powtarzalny. Za jej popularyzatorów uznaje się A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, według których kooperacja jest grą o sumie dodatniej i zmiennej, w której interesy i cele stron są częściowo zbieżne (zgodne)<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa mogą z jednej strony kooperować i dzielić niepewność wynikającą z zachowań otoczenia, zaś z drugiej pozostawać konkurentami w pozostałych obszarach aktywności, przez co przewagę konkurencyjną budują i podtrzymują dzięki konkurencji i równocześnie kooperacji. Opierając się na teorii gier, kooperację można więc rozpatrywać z perspektywy procesu tworzenia wartości i procesu jej zawłaszczania, tj. czerpania z niej korzyści. Współpraca oznacza poszukiwanie synergii z relacji międzyorganizacyj-

---

<sup>1</sup> A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.

nych i ma miejsce w procesie kreowania dodatkowej wartości w układzie, a konkurencja dotyczy podziału tej wartości<sup>2</sup>.

Nadrzędnym celem współpracy między organizacjami jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przez wzajemne uczenie się oraz dostęp do wartościowych zasobów<sup>3</sup>, przez co zjawisko kooperacji wyjaśniane jest również na gruncie teorii zasobowej<sup>4</sup>. Zakłada się w niej, że przewaga konkurencyjna jest wynikiem umiejętności łączenia i wykorzystywania wartościowych, rzadkich, trudnych do imitacji zasobów materialnych i niematerialnych. Łączenie zbieżnych zasobów konkurentów poprzez współdziałanie umożliwia im uzyskiwanie korzyści skali, natomiast łączenie tych komplementarnych pozwala na wspólne dzielenie ryzyka i kosztów między kooperatorów i wykorzystywane jest zwłaszcza w przypadku wysokich i kompleksowych wymagań klientów. Z kolei w przypadku niezależności zasobowej firm kooperujących intensyfikuje się konkurencyjna relacja między kooperatorami<sup>5</sup>. Ponadto teoria zasobowa wskazuje, że ograniczanie dostępu do zasobów dla innych konkurentów zwiększa przewagę konkurencyjną kooperatorów wobec konkurentów spoza układu<sup>6</sup>. Z kolei koncepcje kluczowych kompetencji<sup>7</sup> oraz dynamicznych zdolności firmy<sup>8</sup>, blisko związanych z teorią zasobową, podkreślają, że relacje kooperacyjne mogą wzmacniać wzajemne uczenie się oraz sprzyjać podnoszeniu innowacyjności kooperujących organizacji.

Kooperacja bazuje również na teorii kosztów transakcyjnych, która wyjaśnia wybór pomiędzy nabywaniem pojedynczych dóbr i usług od niezależnych, wyspecjalizowanych jednostek na rynku a wytwarzaniem takich dóbr czy usług we własnym zakresie<sup>9</sup>. W sytuacji, gdy koszty transakcyjne są zbyt wysokie, a pozyskanie potrzebnych aktywów poprzez integrację pionową lub kooperację niekonkurencyjną trudne i ryzykowne, firmy skłaniają się do współpracy z rywalami<sup>10</sup>, co pozwala na obniżenie kosztów transakcyjnych, ale umożliwia także transfer wiedzy, uzyskanie korzyści skali czy dostępu do innowacji.

---

<sup>2</sup> W. Czakon, 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, s. 13.

<sup>3</sup> E. Stańczyk-Hugiet, 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 86.

<sup>4</sup> J.B. Barney, 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

<sup>5</sup> E. Stańczyk-Hugiet, wyd. cyt.

<sup>6</sup> Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 3-8.

<sup>7</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.

<sup>8</sup> D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, s. 509-533.

<sup>9</sup> O.E. Williamson, 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>10</sup> Cygler J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 72.

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze wiele innych podejść i perspektywy badawczych<sup>11</sup> w wyjaśnianiu zjawiska koopetycji, jednak najczęściej jej podłoże teoretyczne sytuuje się właśnie na tych trzech głównych teoriach: teorii gier, teorii zasobowej oraz teorii kosztów transakcyjnych. W nich również upatruje się podstawowych motywów współdziałania z konkurentami, do których można zaliczyć: chęć obniżenia kosztów, w tym zwłaszcza transakcyjnych, dostęp do zasobów, zwłaszcza wiedzy, rozszerzenia skali działania i dostępu do nowych rynków, wzrost innowacyjności i wartości firmy czy efekt synergii, będący wynikiem korzyści ze specjalizacji.

Istotną przesłanką koopetycji jest także chęć ograniczenia niepewności i ryzyka biznesowego<sup>12</sup>, zwłaszcza w tych organizacjach, które ponoszą wysokie koszty prac badawczo-rozwojowych, a także chęć stosunkowo szybkiego dostosowania się do wymagań globalizacyjnych w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa działają w usieciowionych, globalnych<sup>13</sup> i hiperkonkurencyjnych<sup>14</sup> warunkach.

Motywy koopetycji rozpatrywano także z perspektywy dynamicznej, biorąc pod uwagę poszczególne etapy procesu tworzenia relacji koopetycji, a mianowicie: (1) etap selekcji, w którym podejmuje się decyzję, czy koopetytować czy nie, a jeśli tak, to z jakim partnerem, (2) etap interakcji organizacyjnej, w którym określa się podział zadań, wymianę zasobów, sposób koordynacji i kontroli osiągnięcia celów przez koopetytorów, (3) etap interakcji strategicznej, w którym określa się dalsze strategiczne kierunki działań koopetycyjnych. W pierwszym etapie dominują przesłanki zasobowe i kosztowe, w drugim związane z zaufaniem<sup>15</sup>, zaś w trzecim – z chęcią uzyskania szeroko rozumianych korzyści, które może przynieść dalsza współpraca z konkurentami<sup>16</sup>.

W obliczu wielu różnorodnych przesłanek koopetycji powstaje pytanie, które z nich mają największe znaczenie w nawiązywaniu współpracy konkurencyjnej i czy

---

<sup>11</sup> Ich szeroki przegląd można odnaleźć w pracach: R. Rusko, 2014, *Mapping the perspectives of coopetition and technology-based strategic networks: A case of smartphones*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 5, s. 801-812; A. Zakrzewska-Bielawska, 2013, wyd. cyt., s. 421.

<sup>12</sup> R. Gulati, M. Gargiulo, 1999, *Where do interorganizational networks come from?*, *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, s. 1439-1493; Z.M. Chirgui, 2005, *Smart card industry: a technological system*, *Technovation*, nr 25, s. 935.

<sup>13</sup> D. Breznitz, 2009, *Globalization, Coopetition Strategy and the Role of the State in Creation of New High-Technology Industries: the Cases of Israel and Taiwan*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, Routledge, New York, s. 103-127.

<sup>14</sup> S. Pathak, M.P. Pokharel, S. Mahadevan, 2013, *Hyper-competition, collusion, free riding or coopetition: basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, *Nonlinear Dynamics, Psychology, And Life Sciences*, Vol. 17, No. 1, s. 133-157.

<sup>15</sup> Na element zaufania w relacjach zwracała uwagę D. Lewicka, zob.: D. Lewicka, 2012, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3(152) s. 11-25.

<sup>16</sup> Szerzej: X. Wang, H. Liu, Ch. Yang, 2013, *On the motives for coopetition in complex organizations: an explorative analysis*, *Advances in Information Sciences and Service Sciences (AISS)*, Vol. 5, No. 9, s. 401-402; doi:10.4156/AISS, vol. 5, issue 9.48.

znaczenie poszczególnych z nich różni się w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa? **Celem artykułu** jest udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytanie na podstawie wyników badań przeprowadzonych w latach 2012-2013 na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw *high-tech*. Wybór sektora wysokich technologii (*high-tech*) nie jest przypadkowy. Firmy w nim działające są innowacyjne, oparte na wiedzy, wykorzystują nowoczesne technologie ICT w szerokim zakresie oraz reprezentują te dziedziny działalności, które charakteryzuje najwyższy stopień intensywności działalności badawczo-rozwojowej<sup>17</sup>. Presja na innowacyjność, szybkie tempo zmian techniki, coraz krótszy cykl życia technologii oraz wysokie koszty prac B+R i związane z nimi ryzyko zmuszają tego typu jednostki do współpracy, w tym również z konkurentami. Dlatego też kooperacja w sektorze *high-tech* jest dość powszechna, co potwierdzają studia wielu badań<sup>18</sup>. W polskim sektorze *high-tech* zjawisko kooperacji również występuje dość często, ponad połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje współpracę konkurencyjną.

W dalszej części artykułu przedstawiono metodykę badań, a następnie uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski wraz ze wskazaniem dalszych kierunków badawczych.

## 2. Metodyka badań

W celu sprawdzenia, jakie motywy przyświecały nawiązywaniu relacji kooperacyjnych w firmach *high-tech*, przeprowadzono od X 2012 do końca I 2013 r. badania na próbie 402 przedsiębiorstw wysokich technologii. Badaną populacją były przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej jednego pracownika, a jednostką doboru do próby firmy spełniające kryterium branży *high-tech*, którą określono metodą dziedzinową (według OECD) na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007)<sup>19</sup>.

Struktura sektora *high-tech* została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”. Schematem doboru do próby był dobór kwotowy<sup>20</sup>. Głównym motywem sięgnięcia po ten schemat doboru była konieczność uzyskania wyników, które można ekstrapolować na całą badaną populację. W badaniu nadreprezentowane (w stosunku do struktury populacji firm) były podmioty większe (zatrudniające po-

---

<sup>17</sup> Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, 2010, *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang, s. 93-98.

<sup>18</sup> Szerzej: M. Rogalski, 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 20.

<sup>19</sup> Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2013, s. 208-212.

<sup>20</sup> Próba kwotowa polega na wyjściu od znanej struktury badanej populacji i szukaniu badanych jednostek odpowiadających istotnym parametrom populacji. Zob. B. Earl, 2007, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 206.

wyżej 50 pracowników) działające przede wszystkim w branży telekomunikacyjnej, informatycznej, przemyśle lotniczym oraz farmaceutycznym, gdyż z analizy literatury i obserwacji badacze antycypowali występowanie kooperacji właśnie w tego typu podmiotach.

Następnie próbę zważono<sup>21</sup> w odniesieniu do całej populacji i przypisano każdej badanej jednostce odpowiednią wagę, tak by cała próba odpowiadała strukturze firm *high-tech* w Polsce ze względu na strukturę branżową i wielkość firmy, co pozwoliło uzyskać wymiar reprezentatywności próby<sup>22</sup>, a tym samym możliwość uogólniania wniosków na całą populację generalną (sektor przedsiębiorstw *high-tech*).

W procesie gromadzenia danych wykorzystano technikę PAPI (*Pen and Paper-interview*), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera, a narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz skierowany do właścicieli bądź członków zarządu<sup>23</sup> badanych firm.

Relacje kooperacyjne charakteryzowały 52,3% przedsiębiorstw, co potwierdza tezę, że firmy *high-tech*, ze względu na swoją specyfikę, dość często podejmują współpracę z konkurentami. Na brak takich relacji wskazano w 47,7% przedsiębiorstw, głównie małych, o zasięgu krajowym. Do dalszych analiz wykorzystano wyłącznie wyniki badań dotyczące firm, które nawiązały relacje kooperacyjne<sup>24</sup>.

### 3. Motywy kooperacji w polskim sektorze przedsiębiorstw *high-tech*

Dokonując charakterystyki przedsiębiorstw, w których miała miejsce kooperacja, należy stwierdzić, że są to przede wszystkim podmioty małe, zatrudniające do 50 osób (91,9%), działające w kraju (tylko 24,3% firm działało na rynkach międzynarodowych), które zajmują się głównie produkcją komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (38,8%) oraz świadczą usługi informatyczne i telekomunikacyjne (37,7%). W większości znajdują się w fazie dojrzałości (48,7% firm) i wzrostu (36,9%), rzadziej w fazie narodzin (8,6%) czy schyłku (5,8%)<sup>25</sup>. W blisko 40%

<sup>21</sup> Wykorzystano ważenie wieńcowe (*weighting, sample balancing, iterative proportionate fitting*), którego istota polega na zadeklarowaniu stanu docelowego (zarówno proporcji, jak i liczb bezwzględnych) zmiennych, które podlegają ważeniu. Poprzez kolejne ważenia i korekty uzyskanych wyników do założonych dochodzi się do stanu próby możliwie najbliższego stanowi populacji.

<sup>22</sup> Próba reprezentatywna to próba losowa i dostatecznie liczna. Zob. F. Chybalski, M. Matejun, 2013, *Organizacja, jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 96.

<sup>23</sup> W mikro- i małych przedsiębiorstwach funkcje właścicielskie i zarządcze pełni ta sama osoba. W takim przypadku proszono o wypełnienie kwestionariusza właścicieli firm.

<sup>24</sup> W artykule przedstawiono cząstkowe wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N115 006040, pt. „Determinanty i dynamika kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii” zrealizowanego przez: A. Adamik, J. Cygler, W. Czakona, W. Machela oraz A. Zakrzewska-Bielawską (kierownik).

<sup>25</sup> W celu określenia fazy rozwoju przedsiębiorstwa respondentom przedstawiono szeroki opis każdej z czterech faz (narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku) i poproszono o wskazanie, która najbardziej odpowiada specyfice ich firmy.

z nich nakłady na działalność badawczo-rozwojową kształtują się na rekomendowanym przez OECD poziomie 7% i więcej wartości sprzedaży, przy czym w 21,6% jednostek istnieje dział badawczo-rozwojowy.

Biorąc pod uwagę obszar, w którym podjęto koopetycję, należy stwierdzić, że najczęściej miała ona miejsce w obszarze produkcji wyrobów bądź świadczenia usług (68,03% jednostek koopetytujących), sprzedaży i dystrybucji (56,5%), zaopatrzenia (53,3%), a w przypadku działalności badawczo-rozwojowej w 38,7% firm. Przedsiębiorstwa *high-tech* wchodzą we współpracę zarówno konkurencyjną pojedynczą (z jednym konkurentem), jak i mnogą, przy czym ta ostatnia jest dominująca w sektorze. Częściej też koopetytują w ramach kilku działań w łańcuchu wartości niż w tylko w jednym. W związku z tym zdecydowana większość z nich (77,5%) realizuje koopetycję sieciową złożoną, która jest zbliżona do koncepcji sieci wartości i obejmuje wielu uczestników oraz wiele działań w łańcuchu wartości. Na koopetycję bilateralną (tylko z jednym konkurentem) wskazało około 10% firm, w tym na prostą (tj. w obrębie jednego obszaru łańcucha wartości) ok. 3%.

W celu określenia motywów, jakie przyświecały podjęciu decyzji o koopetycji, respondentom przedstawiono listę przesłanek i poproszono o ocenę ich znaczenia z perspektywy podjęcia takiej decyzji. Oceny dokonywali w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dana przesłanka jest bardzo mało istotna, 5 zaś, że miała kluczowe (bardzo istotne) znaczenie dla nawiązania kooperacji z rywalem. Respondenci mogli także wyrazić opinię, że dana przesłanka nie ma żadnego znaczenia z perspektywy podjęcia koopetycji.

W całej grupie firm koopetytujących największe znaczenie dla podjęcia współpracy z konkurentami mają: uzyskanie dostępu do rynku (78,9% jednostek wskazało ten motyw jako istotny i bardzo istotny), obniżenie kosztów (71,6%), w tym transakcyjnych (71,9) oraz możliwość rozszerzenia skali działania (70%). Pozyskanie wiedzy organizacyjnej oraz ograniczenie niepewności działań blisko połowa respondentów uznała za motywy o małym bądź umiarkowanym znaczeniu dla podjęcia koopetycji. W nielicznych przypadkach wskazywano natomiast na brak znaczenia poszczególnych przesłanek w podjęciu decyzji o współpracy konkurencyjnej.

Dokonując jednak bardziej szczegółowych analiz można zauważyć, że znaczenie poszczególnych przesłanek podjęcia koopetycji w sektorze firm *high-tech* różni się w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa, na co wskazują dane zawarte w tab. 1 oraz testy Kruskala-Wallisa (przy  $p < 0,05$ ) przeprowadzone dla poszczególnych motywów. Na ich podstawie można stwierdzić, że:

- w fazie narodzin większe znacznie dla tworzenia relacji koopetycyjnych miało obniżenie kosztów transakcyjnych oraz uzyskanie dostępu do rynku, natomiast częściej jako motywy bez znaczenia wskazywano tu na rozszerzenie skali działania i dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych;
- w fazie wzrostu większe znacznie jako motyw koopetycji miało uzyskanie dostępu do rynku oraz rozszerzenie skali działania, a także częściej niż w pozostałych fazach rozwoju firmy wskazywano na pozyskanie wiedzy rynkowej oraz techniczno-technologicznej;

**Tabela 1.** Motywy podjęcia współpracy z konkurentami w sektorze firm *high-tech* w zależności od fazy rozwoju (w %)<sup>26</sup>

Motywy kooperacji	Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie narodzin				Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie wzrostu			
	BZ	MZ	UZ	DZ	BZ	MZ	UZ	DZ
Obniżenie kosztów	10,4	12,5	12,5	64,6	1,8	18,7	12,1	67,4
Efekt synergii (wsparcie)	0	33,3	0	66,7	1,8	9,1	20,7	68,4
Wzrost wartości firmy	10,4	20,9	24,9	43,8	6,2	13,9	18,3	61,6
Obniżenie kosztów transakcyjnych	0	0	10,4	89,6	1,8	13,3	18,2	66,7
Pozyskanie zasobów	0	0	33,3	66,7	1,8	16,7	25,7	55,8
Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nieobjętych współpracą	20,9	10,4	12,5	56,2	2,1	13,4	20,7	63,8
Uzyskanie dostępu do rynku	10,4	0	10,4	79,2	3,7	10,7	7,8	77,8
Rozszerzenie skali działania	33,3	0	12,5	54,2	3,7	9,7	12,0	74,6
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	20,9	10,4	10,4	58,3	4,0	13,3	14,7	68,0
Pozyskanie wiedzy rynkowej	10,4	12,5	20,9	56,2	1,8	10,3	17,1	70,8
Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	10,4	22,9	43,8	22,9	3,7	20,3	21,4	54,6
Wzrost innowacyjności	10,4	12,5	35,3	41,8	1,8	14,9	18,2	65,1
Ograniczanie niepewności działań	10,4	12,5	54,2	22,9	2,1	20,6	25,6	51,7
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	33,3	0	22,9	43,8	3,7	17,2	33,7	45,4
Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie dojrzałości	Przedsiębiorstwa kooperujące w fazie schyłku							
	BZ	MZ	UZ	DZ	BZ	MZ	UZ	DZ
Obniżenie kosztów	1,8	5,8	17,3	75,1	0	0	18,9	81,1
Efekt synergii (wsparcie)	5,0	12,5	26,1	56,4	0	0	51,7	48,3
Wzrost wartości firmy	8,4	8,8	19,0	63,8	0	24,1	15,5	60,4
Obniżenie kosztów transakcyjnych	3,1	6,9	16,3	73,7	0	5,3	23,3	71,4
Pozyskanie zasobów	1,7	12,7	18,4	67,2	0	5,6	20,3	74,1
Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nieobjętych współpracą	4,7	4,0	15,0	76,3	0	18,5	20,8	60,7
Uzyskanie dostępu do rynku	1,6	2,2	17,7	78,5	0	0	7,9	92,1
Rozszerzenie skali działania	3,4	7,0	21,2	68,4	0	4,1	23,0	72,9
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	3,1	11,8	23,6	61,5	0	19,2	37,4	43,4
Pozyskanie wiedzy rynkowej	3,1	7,4	20,3	69,2	0	40,0	21,1	38,9
Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	2,9	12,3	42,3	42,5	0	9,7	70,3	20,0
Wzrost innowacyjności	0	13,6	16,4	70,0	0	20,3	7,9	71,8
Ograniczanie niepewności działań	5,0	15,4	38,9	40,7	2,2	24,1	19,2	54,5
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	3,4	17,3	25,6	53,7	0	28,6	34,0	37,4

BZ – bez znaczenia, MZ – małe znaczenie, UZ – umiarkowane znaczenie, DZ – duże znaczenie.

Źródło: badania własne.

<sup>26</sup> Oceny wystawione przez respondentów poszczególnym motywom pogrupowano w trzy kategorie: motywy o małym znaczeniu (oceny 1 i 2), motywy o umiarkowanym znaczeniu (ocena 3), oceny o dużym znaczeniu (oceny 4 i 5).

- w fazie dojrzałości wyżej niż w pozostałych fazach oceniono wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów spoza układu, wzrost innowacyjności (z wyjątkiem fazy schyłku) oraz dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych, przy czym motyw ten miał jedną z najmniejszych liczb wskazań jako motyw o dużym i bardzo dużym znaczeniu spośród wszystkich ocenianych motywów;
- w fazie schyłku tylko ograniczenie niepewności działań uznano za motyw bez znaczenia, a za główne przesłanki kooperacji uznano tu uzyskanie dostępu do rynku oraz obniżenie kosztów.

Uwzględniając pozycję firmy w branży<sup>27</sup>, można zauważyć kolejne różnice w częstości wskazań (tab. 2). W przedsiębiorstwach o silnej pozycji w sektorze najczęściej jako motywy kooperacji o istotnym znaczeniu wskazywano chęć obniżenia kosztów oraz rozszerzenia skali działania, zaś w tych o pozycji słabej pozyskanie zasobów oraz wzrost innowacyjności, przy czym w obu grupach firm motywem o największym znaczeniu było uzyskanie dostępu do rynku.

**Tabela 2.** Motywy podjęcia współpracy z konkurentami w sektorze firm high-tech w zależności od fazy rozwoju (w %)

Motywy kooperacji	Przedsiębiorstwa o silnej pozycji w branży				Przedsiębiorstwa o słabej pozycji w branży			
	BZ	MZ	UZ	DZ	BZ	MZ	UZ	DZ
Obniżenie kosztów	3,5	9,1	14,0	73,4	0	15,4	17,7	66,9
Efekt synergii (wsparcie)	3,5	10,5	23,3	62,7	2,6	15,4	22,2	59,8
Wzrost wartości firmy	7,3	10,7	16,1	65,9	7,5	16,0	23,1	53,4
Obniżenie kosztów transakcyjnych	3,3	10,7	13,3	72,7	0	5,4	25,0	69,6
Pozyskanie zasobów	2,5	15,9	22,6	59,0	0	8,0	20,2	71,8
Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą	4,5	5,3	17,3	72,9	4,8	13,2	18,5	63,5
Uzyskanie dostępu do rynku	3,5	5,3	12,9	78,3	2,2	5,2	12,9	79,7
Rozszerzenie skali działania	3,7	8,2	16,3	71,8	2,2	10,6	18,6	68,6
Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej	5,9	13,9	19,1	61,1	2,2	10,5	20,1	67,2
Pozyskanie wiedzy rynkowej	4,4	7,0	19,2	69,4	0	15,1	20,0	64,9
Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	4,4	14,6	27,5	53,5	2,2	16,8	50,8	30,2
Wzrost innowacyjności	2,2	15,1	16,7	66,0	0	10,7	18,7	70,6
Ograniczanie niepewności działań	4,8	13,1	31,5	50,6	2,6	24,7	40,4	32,3
Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	6,0	17,2	25,2	51,6	4,8	10,7	38,3	46,2

BZ – bez znaczenia, MZ – małe znaczenie, UZ – umiarkowane znaczenie, DZ – duże znaczenie

Źródło: badania własne.

<sup>27</sup> Respondentów poproszono o określenie swojej pozycji w branży, dając im do wyboru dwie możliwości: pozycja silna bądź pozycja słaba. Wśród badanych podmiotów 64,6% oceniło swoją pozycję jako silną, 32,7% jako słabą, natomiast w 2,7% firm nie udzielono odpowiedzi. W dalszych analizach uwzględniono tylko te firmy, w których respondenci określili swoją pozycję w sektorze.



W najmniejszym stopniu wskazywano natomiast na „brak znaczenia” poszczególnych przesłanek dla podjęcia współpracy z konkurentami, przy czym w grupie firm o słabej pozycji w stosunku do takich motywów, jak: obniżenie kosztów (również transakcyjnych), pozyskanie zasobów, wiedzy rynkowej i wzrostu innowacyjności, żaden z respondentów nie uważał, że są one bez znaczenia. Częściej natomiast w tej grupie firm wyrażano opinię, że pozyskanie wiedzy organizacyjnej oraz ograniczenie niepewności działań mają umiarkowane znaczenie, podczas gdy w firmach o silnej pozycji w większym stopniu postrzegano je jako istotne dla chęci kooperacji z rywalem.

Uogólniając, można stwierdzić, że w polskim sektorze *high-tech* największe znaczenie dla podjęcia kooperacji mają przesłanki zasobowe, w tym zwłaszcza uzyskanie dostępu rynku, oraz efektywnościowe, zaś najmniej motywującym czynnikiem jest chęć ograniczenia niepewności działań poprzez lepszą adaptację do otoczenia.

#### 4. Podsumowanie

Przesłanki, dla których przedsiębiorstwa wchodzą w relacje kooperacyjne, są bardzo różnorodne, mając charakter zarówno efektywnościowy, zasobowy, jak i związany z uczeniem się. Znaczenie poszczególnych z nich różni się w zależności etapu rozwoju firmy czy jej pozycji konkurencyjnej w sektorze. Przechodzenie przez kolejne fazy rozwoju zależy od potencjału przedsiębiorstwa, dynamiki zmian w otoczeniu, jak i jej elastyczności, przy czym dwa ostatnie kryteria wpływają na proces odnowy organizacyjnej<sup>28</sup>. W sektorze *high-tech* poszczególne fazy rozwoju ulegają skróceniu z uwagi na specyfikę sektora. Szczególnie faza schyłku wydaje się w większości branż tegoż sektora gwałtowna i nagła, co wyjaśniane jest m.in. teorią przełomowych innowacji<sup>29</sup>. W związku z tym zarządzanie przedsiębiorstwami wysokich technologii napotyka na znaczące wyzwania, a chcąc im sprostać, należy tworzyć i realizować skuteczne strategie oparte na odwadze, wizjonerstwie, wyrazistości, zmienności i orientacji zewnętrznej<sup>30</sup>. Przykładem takiej strategii jest kooperacja. W polskim sektorze *high-tech* podstawowymi przesłankami nawiązywania relacji kooperacyjnych, jak wykazały badania, jest chęć uzyskania dostępu do rynku oraz potrzeba obniżenia kosztów transakcyjnych, przy czym ta druga przesłanka jest szczególnie istotna dla firm w fazie narodzin. Z kolei dostęp do zasobów, nie tylko rynkowych, ma większe znaczenie dla przedsiębiorstw o słabej pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Kooperacja ma celu osiągnięcie obopólnych korzyści<sup>31</sup> przez kooperatorów, a motywy jej podjęcia powinny zmienić się w jej podstawowe efekty. W zdecydowa-

<sup>28</sup> Szerzej: S. Cyfert, G. Belz, Ł. Wawrzynek, 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159), s. 16; S. Cyfert, 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, s. 124.

<sup>29</sup> C.M. Christensen, 2003, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>30</sup> A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 63.

<sup>31</sup> Obopólnych nie oznacza równomiernych. W wyniku relacji współpracy tworzona jest nowa wartość, której podział jest wynikiem działań rywalizacyjnych. Szerzej: W. Czakon, wyd. cyt., s. 13.

nej większości firm w polskim sektorze *high-tech* wskazano, że współdziałanie z rywalami przyniosło przedsiębiorstwu korzyści, a wśród nich wskazywano najczęściej na dostęp do zasobów obniżenie kosztów, zwłaszcza transakcyjnych, a także na wzmocnienie pozycji rynkowej wobec rywali spoza układu, pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych, rozszerzenie skali działania oraz pozyskanie unikatowej wiedzy<sup>32</sup>. Wynika z tego, że koopetycja przyniosła efekty zbieżne z motywami jej podjęcia, co pozwala przypuszczać, że relacje koopetycyjne będą coraz częściej wykorzystywane do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a tym samym będą nadal w polu eksploracji badaczy. Ciekawym nurtem dalszych badań wydaje się zatem podjęcie próby określenia charakteru (typu) koopetycji ze względu na motywy jej nawiązania. Ponadto z uwagi na fakt, że przesłanki współpracy konkurencyjnej w sektorze *high-tech* są wynikiem oddziaływania wielu czynników zarówno zewnętrznych (np. wymagań klientów, krajowego potencjału B+R, tempa rozwoju techniki i technologii, intensywności konkurencji itp.), jak i wewnętrznych (np. posiadanych zasobów, elastyczności firmy, jej reputacji, kultury organizacyjnej itp.), interesującym wyzwaniem badawczym może być także ustalenie związku pomiędzy determinantami koopetycji a motywami jej podjęcia.

## Literatura

- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 5.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Breznitz D., 2009, *Globalization, Coopetition Strategy and the Role of the State in Creation of New High-Technology Industries: the Cases of Israel and Taiwan*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, Routledge, New York.
- Chirgui Z.M., 2005, *Smart card industry: a technological system*, Technovation Nr 25.
- Christensen C.M., 2003, *The innovator's solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja, jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Cyfert S., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276.
- Cyfert S., Belz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie nr 1A (159).
- Cygler J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W., 2009, *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12.
- Earl B., 2007, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, *Urząd Statystyczny w Szczecinie*, 2013, Warszawa.

---

<sup>32</sup> Wyniki badań odnośnie korzyści uzyskiwanych z koopetycji w polskim sektorze *high-tech* można odnaleźć w pracy: A. Zakrzewska-Bielawska, wyd. cyt., s. 425-426.

- Gulati R., Gargiulo M., 1999, *Where do interorganizational networks come from?*, American Journal of Sociology, Vol. 104, No. 5.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Lewicka D., 2012, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, Organizacja i Kierowanie nr 3(152).
- Pathak S., Pokharel M.P., Mahadevan S., 2013, *Hyper-competition, collusion, free riding or cooperation: basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, Nonlinear Dynamics, Psychology, And Life Sciences, Vol. 17, No. 1.
- Rogalski M., 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 20.
- Rusko R., 2014, *Mapping the perspectives of cooperation and technology-based strategic networks: A case of smartphones*, Industrial Marketing Management, Vol. 43 No. 5.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E., 2001, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Tecce D., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7.
- Wang X., Liu H., Yang Ch., 2013, *On the motives for cooperation in complex organizations: an explorative analysis*, Advances in Information Sciences and Service Sciences (AISS), Vol. 5, No. 9, doi:10.4156/AISS.vol.5, issue 9.48.
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2010, *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Kooperacja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, Zarządzanie i Finanse, Vol. 11, No 4.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2.

## WHY DO COMPANIES WANT TO COOPERATE WITH RIVALS? MOTIVES OF COOPERATION IN HIGH-TECH ENTERPRISES

**Summary:** The purpose of this article is to answer the questions: what are the motives of cooperation relationships, and which of them are the most important in the Polish high-technology sector. Research conducted on a representative, due to size and industry, sample of high-tech enterprises found that the most significant motives for undertaking the cooperation are: the access to the market, the need to reduce costs, including transaction costs, strengthening the company's position against competitors from outside the arrangement, and expanding the scale of operation. In turn, the least important motives are: the need to reduce uncertainty and to adapt to the requirements of globalization. However, the significance of particular motives varies depending on the stage of company development and its position in the sector.

**Keywords:** cooperation, competition, cooperation, motives, high-tech, phases of company development, competitive position.