

## DYNAMIKA RELACJI KOOPETYCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH

Nadrzędnym paradygmatem współczesnego zarządzania strategicznego są dynamiczne relacje organizacja – otoczenie<sup>299</sup>, których wiodącym parametrem jest wysokie tempo zmian<sup>300</sup>. To dynamiczne podejście do organizacji oznacza, że organizacje nigdy nie „są”, ale wciąż „stają się”, co z kolei świadczy, że wszelkie liniowe sposoby postrzegania ich istoty i funkcjonowania zubażają możliwości ich poznania i zrozumienia.<sup>301</sup> Ponadto, w warunkach szerzącej się, opartej na wiedzy gospodarki sieciowej, następuje zmiana charakteru procesów konkurowania. Konkurowanie między indywidualnymi organizacjami nie wytrzymuje wyzwań praktycznych – częściej mówi się o rosnącej dynamice konkurowania między sieciami organizacji. Zyskuje znaczenie także kategoria „ekosystemu biznesu”<sup>302</sup>, uwzględniająca szeroko pojętą współpracę między organizacjami i ich interesariuszami. Konieczność bliższego przyjrzenia się zjawisku szeroko pojętej „dynamiki zmian” w życiu współczesnych organizacji wynika także z systematycznie rosnącej potrzeby wdrażania koncepcji dynamicznego zarządzania organizacjami.<sup>303</sup> Mając zaś na uwadze cele niniejszego opracowania szczególnie istotna wydaje się dynamika zmian relacji międzyorganizacyjnych, a zwłaszcza tych o charakterze koopetycyjnym.

Dynamikę koopetycji można obserwować z perspektywy dojrzewania przedsiębiorstwa, czyli jego przejścia przez kolejne fazy rozwoju. Może ona być też analizowana z perspektywy samej relacji, przy uwzględnieniu jej złożoności, geograficznego zasięgu

---

<sup>299</sup> M. Romanowska, *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, 2007, s. 60.

<sup>300</sup> A nawet duża jego prędkość (*high velocity*). Szerzej: K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, *Dynamic capabilities: what are they*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, Oct.–Nov. 2000, s. 1105–1121.

<sup>301</sup> Szerzej: G. Burrell, *Pandemonium: towards a retro-organization theory*, Sage, London 1997.

<sup>302</sup> K. M. Eisenhardt, D. Ch. Galunic, *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, Harvard Business Review, 2000.

<sup>303</sup> A. L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 40.

czy intensywności działań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Ta ostatnia kategoria wydaje się szczególnie interesująca, gdyż w relacjach koopetycyjnych granice między konkurencją a współpracą ulegają zmianom na skutek oddziaływania różnych czynników.

Niniejszy rozdział prezentuje wyniki badań ilościowych dotyczących dynamiki relacji koopetycyjnych w przedsiębiorstwach polskiego sektora wysokich technologii. Na ich podstawie opracowano fazowy model kształtowania skutecznych relacji koopetycyjnych w firmach high-tech. Podjęto tu również problem barier, które mogą hamować podjęcie współpracy konkurencyjnej, a tym samym uniemożliwić osiągnięcie płynących z niej korzyści.

## 7.1. Istota dynamiki i modelowania

Badania nad dynamiką zmian w naukach o zarządzaniu skupiają się na wzorcach zmian oraz siłach wpływających na te wzorce. Normatywny wymiar takiego podejścia dotyczy dochodzenia do zmian w organizacjach, wymiar zaś deskryptywny dotyczy rozpoznawania zmian w otoczeniu oraz ich relacji względem zmian zachodzących w organizacjach.<sup>304</sup> Zgodnie z zasobowym podejściem do firmy towarzyszą im dynamiczne badania warunków, w których zasoby rozwijane lub nabywane przez organizacje w danym okresie będą mogły mieć wpływ na przewagę konkurencyjną w okresach następnych.<sup>305</sup>

Próbując określić **istotę dynamiki** zmian organizacyjnych najczęściej traktuje się ją jako swego rodzaju **ewolucję**<sup>306</sup>, **czy też ukierunkowany ruch, bądź proces zmian**. Taki sposób jej definiowania wymaga uwzględnienia w jej analizach czynnika czasu, podejścia procesualnego oraz szerokiej analizy zasobów organizacyjnych. Bliskie zagadnieniu dynamiki wydają się zatem poglądy i założenia przedstawicieli ekonomii ewolucyjnej, którzy dostrzegają, iż w miarę upływu czasu zmieniają się wzorce zachowania organizacji i możliwa do zidentyfikowania tzw. ścieżka rozwojowa (*path dependence*). Poszukiwanie takich ścieżek (dynamiki zmian rozwojowych) powinno być zatem procesem przemyślanym i mającym na celu wyszukiwanie lepszych sposobów działania oraz poprawę przyszłych wyników organizacji.<sup>307</sup> W innych ujęciach

---

<sup>304</sup> Szerzej: W. Czakon, *Dynamiczne podejście do zarządzania*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, 234/2010.

<sup>305</sup> J. Barney, *Is the resource – based „view” a useful perspective for strategic management research? Yes*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, No. 1, 2002, s. 41–56.

<sup>306</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 39.

<sup>307</sup> R. R. Nelson, *Recent evolutionary theorizing about economic change*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 33, No. 1, 1995, s. 48–90; M. Zollo, S. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 3, 2002, s. 339–351.



dynamika zmian traktowana jest jako **zdolność danej organizacji do odnawiania**<sup>308</sup> **w danym czasie jej kompetencji**, zwłaszcza tych istotnych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu<sup>309</sup>, jako rutyna zmiany rutyn<sup>310</sup>, procesy organizacyjnego uczenia się wprowadzania zmian w rutynach operacyjnych.

Jakkolwiek by jednak nie definiować dynamiki zmian, w obrębie relacji i więzi międzyorganizacyjnych stanowi ona dyscyplinę wiedzy zajmującą się wzorcami zmian zachodzących w więziach międzyorganizacyjnych oraz badaniem sił wpływających na zmiany tego wzorca. Łączy w sobie w tym celu elementy zamierzone (świadomie zaplanowane) oraz wyłaniające się w toku rozwoju organizacji i elementów jej otoczenia.<sup>311</sup>

Ze względu na fakt, iż dynamika zwykle dotyczy różnego typu zmian w zachowaniach organizacyjnych jej kluczowymi cechami są **intencjonalność** (celowość, ukierunkowanie), **związek z uczeniem się** (siła/stopień poprawy, wzrostu, usprawniania, wzmacniania), **powtarzalność** (horyzont czasowy, systematyczność, głębokość i zakres, przy czym należy pamiętać, iż przyjmuje się, iż dla poprawnej analizy tej cechy trzeba uzyskać takie szeregi czasowe, w których wystąpią przynajmniej dwie zmiany rutyn organizacyjnych).

W literaturze zagadnienia spotkać można różnego typu **klasyfikacje dynamiki**. Jednym z ciekawszych podejść wydaje się spojrzenie na nią z perspektywy **logiki dokonywanych zmian**. Wyróżnia się wtedy zależną od wcześniejszych stanów organizacji dynamikę deklarowaną, liniową, sekwencyjną, przyczynowo-skutkową, nieliniową, spiralną i chaotyczną logikę dynamiki realizowanych działań organizacyjnych.<sup>312</sup>

Mając na uwadze bliskie związki omawianej tu **dynamiki z procesami uczenia się** warto także rozpoznawać ją i analizować w charakterystycznych dla niego pętlach, zarówno tych pojedynczych, jak i wielokrotnych, a także zwrotnych i wyprzedzających. Analizy dynamiki dokonuje się tu w obszarach procesów eksploracji, kodyfikacji, dzielenia się oraz internalizacji towarzyszącej uczeniu, szeroko pojętej wiedzy.<sup>313</sup>

---

<sup>308</sup> P. Banaszyk, S. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>309</sup> D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7, 1997, s. 509–534.

<sup>310</sup> M. Zollo, S. Winter, *Deliberate....*, op. cit., s. 339–351.

<sup>311</sup> Szerzej problematykę dynamiki więzi międzyorganizacyjnych opisano w: W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<sup>312</sup> Szerzej: W. Czakon, *Dynamiczne podejście do zarządzania*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, 234/2010.

<sup>313</sup> M. De Rond, H. Bouchikhi, *On the dialectics of strategic alliances*, "Organization Science", Vol. 15, No. 1, 2004, s. 56–69.

Wobec tak dużej nieokreśloności i zróżnicowania zagadnienia, niemożliwym wydaje się proste modelowanie związanych z dynamiką zmian zachowań organizacyjnych, w tym kluczowych dla niniejszego opracowania relacji koopetycyjnych. Jest to tym bardziej istotne, że w naukach społecznych poznanie zjawisk dokonywane jest głównie poprzez testowanie modeli, które to stanowią jedynie częściowe odzwierciedlenie, a według niektórych, tylko swoisty wycinek mapy poznania danego zagadnienia, często szeroko opisywanego w teorii.

Celem **tworzenia modeli** jest opis zachowania się modelowanego obiektu w funkcji „czynników wpływających”. Ze względu na to, iż w modelu ogranicza się liczbę „połączeń” badanego obiektu z otoczeniem do tych, których wpływ na zachowanie się obiektu jest istotny dla prowadzonej analizy, model uwzględnia tylko wybrane „czynniki wpływające”, i tylko w ograniczonym zakresie zmienności. Zakres uwzględnianych zjawisk zależy od dostępnej wiedzy i celu badań symulacyjnych. Uzyskany w ten sposób opis pozwala na przewidywanie zachowania się obiektu przy zmianach wyselekcjonowanych, najistotniejszych „czynników wpływających”. W efekcie można analizować i projektować obiekty operując ich opisem np. słownym (model lingwistyczny), graficznym (model graficzny), matematycznym (model matematyczny), lub przy czynowo-skutkowym (model symulacyjny).

W badaniach bardziej złożonych zjawisk, a takim jest koopetycja, proponuje się budować modele bardziej zaawansowane, hierarchiczne. Na wstępie należy opisać części składowe badanego systemu/obektu badań (elementy), następnie na ich bazie przygotować proste modele cząstkowe, a w kolejnym etapie z tak stworzonych elementów, uwzględniając ich wzajemne oddziaływania, stworzyć dla analizowanego zagadnienia złożony, **holistyczny model** kształtującego go systemu.

W praktyce badawczej w naukach o zarządzaniu stosowane są najczęściej **modele zmienności** (zorientowane na efekty) **oraz procesowe**<sup>314</sup> (zorientowane na zdarzenia). Każdy z nich wymaga innego podejścia metodologicznego osadzonego na zupełnie różnych założeniach i epistemologiach. Pierwszy z nich wyjaśnia jak czynniki wejścia (zmienne niezależne) statystycznie tłumaczą zróżnicowanie w ramach próby badawczej. Drugi, umożliwia odpowiedź w jaki sposób zachodzą, w kolejności czasowej lub sekwencji zdarzeń, często niedostrzegalnych w pobieżnej analizie (dyskretnej), pewne konkretne, specyficzne zachowania i zjawiska. Pierwszy, wymaga dowodów kowariancji, następstwa czasowego oraz braku zależności między zmiennymi

---

<sup>314</sup> Przykładem modelowania procesowego jest np. proces budowy strategicznej karty wyników czy model strategicznej kontroli procesów zaproponowane przez K. Krzakiewicza i S. Cyferta. Szerzej: S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie dostosowania przedsiębiorstwa do warunków gospodarki rynkowej*, [w:] R. Rutka (red.) *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Strategiczna kontrola procesów*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004.

zależnymi i niezależnymi. Drugi, wymaga narracyjnego tłumaczenia zaobserwowanej sekwencji zdarzeń celem odnalezienia w nich bardziej uogólnionego mechanizmu, który sprawia, że dane zdarzenia mają miejsce i stają się rzeczywistością organizacyjną wraz z okolicznościami i zależnościami występującymi przy ich zaistnieniu.<sup>315</sup> Powszechnie uważa się, że praktycznie użyteczne badania powinny badać zarówno kontekst, zawartość, jak i proces zmian zachodzący w czasie. Poza tym, jedynie przy uwzględnieniu temporalnej sekwencyjności zdarzeń dostrzec można rolę zarówno elementów wejścia, które warunkują początek badanego zjawiska, jak i uzyskiwanych rezultatów. W związku z tym, dla analizy kluczowej dla niniejszego opracowania, dynamiki relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw sektora high-tech bardziej właściwym podejściem wydaje się zastosowanie drugiego z nich.

## **7.2. Dynamika relacji kooperacyjnych firm high-tech w ujęciu empirycznym**

Dynamikę relacji kooperacyjnych badano w odniesieniu do **fazy rozwoju firmy**. W tym celu do dalszych analiz wybrano tylko te przedsiębiorstwa, które deklarowały **duże korzyści** osiągnięte ze współpracy konkurencyjnej i określono podstawowe parametry realizowanej przez nie kooperacji. Należy przy tym zaznaczyć, że wszystkie firmy, które wskazały duże korzyści uzyskiwane ze współpracy z rywalami, oceniły kooperację jako stymulator lub katalizator procesów rozwojowych firmy. W toku przeprowadzonych analiz starano się zidentyfikować dominujące trendy dla poszczególnych faz, by na tej podstawie zbudować model kształtowania skutecznych relacji kooperacyjnych w firmach high-tech w zależności od etapu rozwoju przedsiębiorstwa.

W związku z tym zbudowano **cztery matryce obrazujące charakter kooperacji** (po jednej dla każdej z faz rozwoju firmy), przyjmując za **podstawowe parametry** takie czynniki, jak: **zakres kooperacji** (określony liczbą kooperatorów oraz liczbą działań łańcucha wartości objętych współpracą), **jej intensywność** ze względu na relację współpracy i konkurencji oraz **geograficzny zasięg relacji**. Jednocześnie z uwagi na fakt, że podjęcie działań kooperacyjnych warunkują różne czynniki, parametry te analizowano w odniesieniu do **wybranych płaszczyzn analizy relacji**, do których zaliczono: motywy podjęcia współpracy konkurencyjnej, obszar kooperacji w łańcuchu wartości, fazę rozwoju relacji z konkurentami, pozycję przedsiębiorstwa w branży, geograficzny zasięg działania oraz wpływ kooperacji na rozwój firmy. Wybrano te płaszczyzny, które bezpośrednio wpływają na charakter kooperacji oraz te, które różnicują siłę przedsiębiorstwa w sektorze i zasięg jego oddziaływania. Ważnym

---

<sup>315</sup> B. J. Gabryś, *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. Dyskurs organizacyjny*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 95.



elementem jest także wpływ koopetycji na rozwój przedsiębiorstwa, gdyż pozwala ocenić, czy współpraca z konkurentami sprzyjała czy hamowała procesy rozwojowe. Takie ujęcie problemu, tj. wybór parametrów koopetycji i płaszczyzn jej analizy, pozwoliło z jednej strony określić **jak koopetycja wpłynęła na rozwój firmy**, zaś z drugiej **jak faza rozwoju wpłynęła na typ relacji koopetycyjnych**. Kierując się przy tym **próbą uogólnienia tworzenia relacji koopetycyjnych** w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa, w każdej matrycy przedstawiono jedynie **trendy dominujące**, zidentyfikowane największą liczbą wskazań respondentów z badanych firm sektora wysokich technologii.

### **Faza narodzin**

Pierwsza matryca, przedstawiona w tabeli 7.1, dotyczy **fazy narodzin**. W relacje koopetycyjne weszło 18 z 40 badanych podmiotów, tj. 45%, a biorąc pod uwagę ogół firm koopetytujących (210 jednostek), fazę narodzin reprezentowało 8,6% przedsiębiorstw. Efekty koopetycji w kategorii **dużych korzyści** w odniesieniu do różnych obszarów łańcucha wartości **wskazało 64,6%** firm tej grupy, przy czym żadne przedsiębiorstwo w tej fazie rozwoju nie wskazało na straty z koopetycji.

Dokonując charakterystyki **profilu jednostek** podejmujących współpracę z rywalami, z której osiągnano duże korzyści, i które deklarowały **fazę narodzin**, można zauważyć, że były to wyłącznie przedsiębiorstwa małe, w większości (80,7%) młode (założone po 2000 roku), działające głównie na rynku krajowym (83,9%), nie posiadające w swojej strukturze działu badawczo-rozwojowego i przeznaczające na działalność B+R niewielki procent wartości przychodów (od 1% do 2%). W większości (67,7%) oceniały one swoją sytuację finansową w ostatnich pięciu latach jako umiarkowaną, odznaczały się także w umiarkowanym stopniu cechami przypisywanymi firmom high-tech. Innowacyjność przedsiębiorstwa w większości oceniono jako słabą bądź umiarkowaną (64,6%), natomiast poziom zarządzania wiedzą i wykorzystania nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych oceniono w większości jako umiarkowany (32,3%), bądź dobry (blisko 50%). Natomiast pozycję w branży 32,3% firm uznało, mimo fazy narodzin, jako silną, a 67,7% jako słabą.

Firmy tego typu **realizowały koopetycję** w różnych działaniach łańcucha wartości, w tym w obszarze: badań i rozwoju (48%), zaopatrzenia (48%), produkcji/usług (83%), sprzedaży (48%), marketingu (32%), finansów (16%), informatyki (32%) oraz zasobów ludzkich (16%). Żadna z firm będących w fazie narodzin i deklarujących duże korzyści z koopetycji nie podjęła współpracy z rywalami w obszarze logistyki. Ponadto na koopetytorów podmioty te wybierały, w zależności od obszaru kooperacji, firmy małe (83%) lub średnie (51%). Nikt nie wskazał przedsiębiorstwa dużego (zatrudniającego powyżej 249 osób), jako partnera współpracy konkurencyjnej. Biorąc zaś pod uwagę motywy koopetycji, do współdziałania z rywalami skłoniły tę grupę firm przede wszystkim: chęć obniżenia kosztów transakcyjnych (wszystkie badane pod-

**Tabela 7.1.** Matryca dominujących trendów w relacjach kooperacyjnych dla przedsiębiorstw high-tech znajdujących się w fazie narodzin

	Kryterium	Parametry kooperacji		
		Zakres/złożoność kooperacji	Intensywność kooperacji	Zasięg geograficzny kooperacji
Płaszczyzny alasy relacji kooperacyjnych	<b>Motywy podjęcia kooperacji</b>			
	zasobowe	kooperacja sieciowa złożona	integrator	krajowy
	efektywnościowe		samotnik lub integrator	
	koszty transakcyjne		integrator	
	uczenie się		samotnik	
	niepewność		samotnik lub integrator	
	<b>Obszar kooperacji</b>			
	badania i rozwój	kooperacja mnoga (<10 koopetytorów)	samotnik	krajowy
	zaopatrzenie	kooperacja mnoga (>10 koopetytorów)	integrator	
	produkcja/usługi			
	sprzedaż/dystrybucja	kooperacja mnoga (<10 koopetytorów)		
	marketing	kooperacja pojedyncza	integrator lub samotnik	
	finanse		samotnik	
	informatyka	kooperacja mnoga (<10 koopetytorów)	integrator	
	zasoby ludzkie		partner	
	<b>Faza rozwoju relacji</b>			
	eksploracja	kooperacja sieciowa złożona	samotnik	krajowy
	budowanie		integrator	
	<b>Pozycja firmy w branży</b>			
	silna	kooperacja sieciowa złożona	partner	krajowy
	słaba		integrator	
	<b>Geograficzny zasięg działania</b>			
	krajowy	kooperacja sieciowa złożona	integrator lub samotnik	krajowy
	międzynarodowy		samotnik	
	<b>Wpływ kooperacji na rozwój firmy</b>			
	stymulator	kooperacja sieciowa złożona	samotnik	krajowy
	katalizator		integrator	

Źródło: badania własne.

mioty tej grupy), przesłanki efektywnościowe (w 80%), zasobowe (w 70%, przy czym chęć pozyskania zasobów deklarowało 80% firm), chęć uczenia się (w 50%, przy czym pozyskanie wiedzy organizacyjnej deklarowało tylko 19% podmiotów) oraz w najmniejszym stopniu chęć ograniczenia niepewności działań (30%). Fazę rozwoju relacji z konkurentami 16,1% firm oceniła jako eksplorację, tj. rozpoznanie możliwości współpracy oraz wybór partnera, zaś 83,9% podmiotów jako budowanie, tj. negocjowanie warunków oraz rozpoczęcie współdziałania. Zasięg relacji kooperacyjnych obejmował w tej grupie podmiotów wyłącznie obszar Polski. Zdaniem 51,6% respondentów współpraca z konkurentem przyspieszyła rozwój firmy (była katalizatorem rozwoju), natomiast według 32,3% osób uruchomiła procesy rozwojowe (była stymulatorem rozwoju).<sup>316</sup>

Dokonując analizy **dominujących trendów** w relacjach kooperacyjnych dla przedsiębiorstw high-tech znajdujących się w fazie narodzin, które osiągnęły znaczne korzyści ze współdziałania z konkurentami (tab. 7.1) należy stwierdzić, że mają one wyłącznie **zasięg krajowy**, a ich zakres, bez względu na motywy podjęcia kooperacji, pozycję firmy w branży, fazę rozwoju relacji z konkurentami, geograficzny zasięg działania i wpływ kooperacji na rozwój przedsiębiorstwa, obejmuje wyłącznie **koopetycję sieciową złożoną**, co oznacza współdziałanie z więcej niż jednym konkurentem i w więcej niż jednym obszarze działań łańcucha wartości. Złożoność relacji kooperacyjnych różni się jednak w zależności od obszaru współdziałania z rywalami. W większości wyróżnionych obszarów podjęto kooperację mnogą, w której współpracuje mniej niż 10 rywali, za wyjątkiem obszaru produkcji i usług, w którym wskazano na kooperację z więcej niż 10 konkurentami i obszaru marketingu, w którym zadeklarowano kooperację pojedynczą, tj. tylko z jednym rywalem.

Uwzględniając intensywność kooperacji ze względu na relację współpracy, jak i konkurencji wybory badanej grupy przedsiębiorstw były zróżnicowane. **Strategia integratora**, oznaczająca silną współpracę i silną konkurencję, dominowała w tych firmach, które podjęły kooperację przede wszystkim z przesłanek zasobowych i chęci obniżenia kosztów transakcyjnych. Realizowały ją przedsiębiorstwa o słabej pozycji w branży, których relacje z konkurentami są na etapie budowania, a kooperacja przyspieszyła ich rozwój. Dominowała ona w obszarze zaopatrzenia, produkcji i usług, sprzedaży i dystrybucji oraz informatyki. **Strategię samotnika**, oznaczającą słabą konkurencję i współpracę, wybierały te przedsiębiorstwa high-tech, dla których kluczowe motywy kooperacji były związane z uczeniem się, które działają na rynkach międzynarodowych, a ich relacje z konkurentami są w pierwszej fazie. Kooperacja w tego typu firmach przyczyniła się do uruchomienia ich procesów rozwojowych. Ten typ współdziałania z rywalami był realizowany w obszarze badań i rozwoju oraz finansów. **Strategia partnera**, w której intensywność współpracy jest większa niż konkurencji była charakterystyczna dla obszaru zasobów ludzkich i firm o silnej pozycji

<sup>316</sup> W 16,1% badanych firm nie udzielono w tym względzie jednoznacznej odpowiedzi.



w branży. Natomiast wtedy, gdy motywami podjęcia kooperacji są przede wszystkim czynniki efektywnościowe bądź te związane z ograniczeniem niepewności działań, a firma ma zasięg krajowy i realizuje kooperację w obszarze marketingu, zdecydowano się tak samo często na dwie przeciwstawne strategie współdziałania z rywalami, tzn. **albo strategię samotnika albo strategię integratora**. W pierwszym przypadku kooperację cechuje wysoka intensywność relacji, natomiast w drugim słaba, jednak obydwie te strategie sprzyjają osiągnięciu korzyści z kooperacji na pierwszym etapie rozwoju firm high-tech.

### **Faza wzrostu**

**Fazę wzrostu** deklarowało 36,9% badanych firm wysokich technologii, które nawiązały relacje kooperacyjne. Spośród nich 61,5% przedsiębiorstw oceniło efekty kooperacji **jako duże korzyści** dla firmy. Właśnie dla tej grupy podmiotów opracowano matrycę dominujących trendów w relacjach kooperacyjnych, którą prezentuje tabela 7.2.

Dokonując **charakterystyki profilu analizowanej grupy** należy zauważyć, że reprezentują ją firmy małe (tylko 4,3% przedsiębiorstwo średnich i dużych znalazło się w tej grupie firm), większości założone po 2000 roku (70%), z których co trzecia działa na rynku międzynarodowym. W 26,5% z nich funkcjonuje dział badawczo-rozwojowy, a wydatki na działalność B+R kształtują się na zróżnicowanym poziomie od 1% wartości przychodów (w 29% badanych jednostek), do 7% i więcej (w 36,5% firm). Ponad 60% podmiotów tej grupy oceniło swoją sytuację finansową w ostatnich pięciu latach jako słabą i bardzo słabą, 31% jako umiarkowaną, a tylko 3% badanych jednostek uważa kondycję finansową za dobrą. Analizowane firmy cechuje w większości (70%) wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, mniejsza (25%) do ich komercjalizacji. Zdecydowana większość wskazuje też na wysokie umiejętności pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą (76%) oraz komunikację wspartą nowoczesnymi technologiami informatycznymi (68,4%). Można zatem stwierdzić, że w fazie wzrostu w skuteczne relacje kooperacyjne wchodzi te przedsiębiorstwa, które posiadają w znacznym stopniu cechy przypisywane sektorowi wysokich technologii. Blisko połowa firm z tej grupy (54%) ocenia swoją pozycję w branży jako silną, a pozostałe 46% podmiotów pozycję tą określa jako słabą.

Wśród motywów, jakie przyświecały **kooperacji** dominowały przesłanki efektywnościowe (w około 80% podmiotów, przy czym na wzrost wartości firmy jako przesłankę kooperacji wskazało tu 71% respondentów), przesłanki związane z uczeniem się (w około 80% firm, za wyjątkiem pozyskania wiedzy organizacyjnej), zasobowe (w ponad 75% jednostek), chęć obniżenia kosztów transakcyjnych (75%) oraz, podobnie jak w przypadku fazy narodzin, w najmniejszym stopniu wskazywano na chęć ograniczenia niepewności działań (w około 50% przedsiębiorstw tej grupy). Biorąc pod uwagę obszary łańcucha wartości, analizowane podmioty współdziałały z konku-

**Tabela 7.2.** Matryca dominujących trendów w relacjach koopetycyjnych dla przedsiębiorstw high-tech znajdujących się w fazie wzrostu

Kryterium	Parametry koopetycji		
	Zakres/złożoność koopetycji	Intensywność koopetycji	Zasięg geograficzny koopetycji
<b>Motywy podjęcia koopetycji</b>			
zasobowe	koopetycja sieciowa złożona	partner lub integrator	krajowy
efektywnościowe		partner	
koszty transakcyjne		partner lub integrator	krajowy lub międzynarodowy
uczenie się			
niepewność			
<b>Obszar koopetycji</b>			
badania i rozwój	koopetycja mnoga (<6 koopetytorów)	partner	międzynarodowy
zaopatrzenie		integrator	krajowy
produkcja/usługi		partner lub samotnik	
sprzedaż/dystrybucja			krajowy lub międzynarodowy
marketing			
logistyka		partner	
finanse			
informatyka		integrator	krajowy lub międzynarodowy
zasoby ludzkie		partner	
<b>Faza rozwoju relacji</b>			
eksploracja	koopetycja sieciowa złożona	rywal lub integrator	krajowy
budowanie		samotnik lub partner	
dojrzałość		samotnik	
<b>Pozycja firmy w branży</b>			
silna	koopetycja sieciowa złożona	partner	krajowy
słaba		integrator	
<b>Geograficzny zasięg działania</b>			
krajowy	koopetycja sieciowa złożona	partner lub rywal	krajowy
międzynarodowy		partner lub integrator	międzynarodowy
<b>Wpływ koopetycji na rozwój firmy</b>			
stymulator	koopetycja sieciowa złożona	integrator	krajowy
katalizator		partner	krajowy lub międzynarodowy

Źródło: badania własne.

rentami najczęściej w obszarze produkcji i usług (80%), sprzedaży i dystrybucji (67%), zaopatrzenia oraz badań i rozwoju (po 61%), informatyki (53%), marketingu i logistyki (po 51%), finansów (40,5%) oraz zasobów ludzkich (34%). Na koopetytorów wybierały przede wszystkim firmy małe (w 77%), ale także średnie (w 30%) oraz duże (w 21%). Zasięg relacji kooperacyjnych w 60% obejmował wyłącznie Polskę, a w pozostałych 40% miał charakter międzynarodowy, natomiast fazę rozwoju relacji z konkurentami w 37% oceniono na etapie ich budowania, w 24% na etapie dojrzałości, a w 16% na etapie eksploracji. W 79,1% firm kooperacja była katalizatorem ich rozwoju, natomiast w 20,9% stymulatorem, tzn. uruchomiła ten proces.

Bcz względu na płaszczyznę analizy relacji kooperacyjnych, **dominującym trendem** w analizowanej grupie przedsiębiorstw była **koopetycja sieciowa złożona**, a w poszczególnych obszarach współpracy konkurencyjnej preferowano relacje mnogie do sześciu partnerów.

Geograficzny zasięg relacji kooperacji z rywalami różnił się w zależności od kryterium w przyjętych płaszczyznach analizy. **Zasięg krajowy** dominował w tych przedsiębiorstwach, które podjęły decyzję o kooperacji z powodów zasobowych, chęci podniesienia efektywności, obniżenia kosztów transakcyjnych i ograniczenia niepewności działań, bez względu na pozycję firmy w branży i etap rozwoju relacji z konkurentami. Był on charakterystyczny dla większości obszarów objętych kooperacją, w tym zaopatrzenia, produkcji i usług, sprzedaży i dystrybucji, logistyki, finansów i informatyki. Dominował w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski i tych, w których wyrażono opinię, że kooperacja była stymulatorem rozwoju firmy. **Zasięg międzynarodowy** współpracy konkurencyjnej cechował obszar badań i rozwoju oraz firmy działające poza granicami naszego kraju. Natomiast w przypadku, gdy kooperację warunkowała chęć uczenia się, podejmowano ją w obszarze marketingu lub zasobów ludzkich i miała ona działanie przyspieszające rozwój firmy (była katalizatorem), zasięg relacji kooperacyjnych obejmował zarówno Polskę, jak i arenę międzynarodową.

Rozważając intensywność współpracy konkurencyjnej dominującymi strategiami były **strategia partnera i integratora**. Pierwszą z nich wybierano w obszarze badań i rozwoju, finansów oraz zasobów ludzkich, a motywem podjęcia kooperacji były przesłanki efektywnościowe oraz chęć obniżenia kosztów transakcyjnych. Charakteryzowała ona przede wszystkim firmy o silnej pozycji w branży i te, które uznały kooperację za katalizator ich rozwoju. Drugą realizowano w obszarze zaopatrzenia, produkcji i usług oraz informatyki, w firmach o słabej pozycji w branży, a także w tych, które w większości oceniły kooperację jako stymulator ich rozwoju. Obydwie te strategie równie często wybierano natomiast w przypadku przesłanek zasobowych, związanych z uczeniem się i chęcią ograniczenia niepewności jako głównych motywów przyświecających kooperacji oraz w firmach o zasięgu międzynarodowym. **Strategia samotnika** była charakterystyczna dla przedsiębiorstw, w których relacje z konkurentami były na etapie dojrzałości lub budowania, przy czym w przypadku tych ostatnich równie często decydowano się na strategię partnera, kładącą większy nacisk na



relację współpracy niż konkurencji, zwłaszcza w obszarze sprzedaży, marketingu i logistyki. **Strategia rywala** nie była dominująca w żadnej z badanych płaszczyzn. Wybierano ją tak samo często jak strategię integratora (w firmach, w których relacje z rywalami są na etapie eksploracji) oraz przeciwstawną jej strategię partnera (w podmiotach działających w obrębie kraju). Można zatem stwierdzić, że charakter koopetycji ze względu na intensywność relacji konkurencji i współpracy zmienia się w zależności od przyjętej płaszczyzny analizy i w związku z tym trudno jednoznacznie stwierdzić, która strategia jest najlepsza i przyniesie największe korzyści firmom wysokich technologii.

### **Faza dojrzałości**

W **fazie dojrzałości** było 48,3% koopetytujących firm high-tech, z czego ponad połowa (55,6%) jako efekty koopetycji wskazała duże korzyści. Matrycę dominujących trendów w relacjach koopetycyjnych dla tej grupy firm przedstawiono w tabeli 7.3.

Określając **profil przedsiębiorstw high-tech** znajdujących się w fazie dojrzałości i osiągających duże korzyści z koopetycji należy wskazać, że są to przede wszystkim firmy małe (87,4%), założone w większości w latach 90. XX. wieku (55%), funkcjonujące na rynku krajowym (74,8%) i w niewielkim stopniu na międzynarodowym (25,2%), które w jednej trzeciej posiadają dział badawczo-rozwojowy (33,8%), a na działalność B+R wydają w znaczącej liczbie przypadków od 1% do 3% wartości przychodów (60,6% firm) lub 7% i więcej wartości przychodów (29%). Swoją sytuację finansową oceniają albo jako umiarkowaną (48,5%) albo jako słabą (46%). Uwzględniając natomiast cechy charakterystyczne dla firm high-tech, znalazły się tu przede wszystkim przedsiębiorstwa wysoce innowacyjne (52,2%), które są oparte na wiedzy (64%) i wykorzystują zaawansowane technologie ICT w wysokim (52,6%) lub umiarkowanym (47,4%) stopniu. Zdecydowana większość z nich ocenia swoją pozycję w branży jako silną (71,4%).

Do **współdziałania z rywalami** skłoniły tę grupę przedsiębiorstw głównie przesłanki zasobowe (w około 85% firm) i chęć obniżenia kosztów, w tym transakcyjnych (około 80%). Rzadziej wskazywano na motywy związane z uczeniem się czy potrzebą ograniczenia niepewności działań. Koopetycję realizowano we wszystkich wyróżnionych obszarach łańcucha wartości, w tym głównie w obszarze produkcji i usług (82,5%), sprzedaży i dystrybucji (67,5%), zaopatrzenia (54,1%), informatyki (52,5%), marketingu (49%) oraz badań i rozwoju (47,2%). Natomiast w mniejszym stopniu (około 30% wskazań) w obszarze logistyki, finansów i zasobów ludzkich. Na koopetitorów wybierano zarówno firmy małe, średnie, jak i duże, a zasięg relacji koopetycyjnych obejmował głównie Polskę (tylko w 18,3% wskazano na ich zasięg międzynarodowy). Biorąc pod uwagę etap rozwoju relacji z konkurentami, wskazano tutaj na wszystkie fazy, przy czym najczęściej na etap dojrzałości i budowania (odpowiednio 52% i 21% wskazań), rzadziej na etap eksploracji i schyłku (10% i 6% wskazań). Oceniając wpływ koopetycji na rozwój przedsiębiorstwa, 69% firm uznało ją za kataliza-

tor rozwoju, który przyspieszył ten proces, natomiast w 21% podmiotów uruchomiła ona procesy rozwojowe.

**Tabela 7.3.** Matryca dominujących trendów w relacjach kooperacyjnych dla przedsiębiorstw high-tech znajdujących się w fazie dojrzałości

	Kryterium	Parametry kooperacji		
		Zakres/złożoność kooperacji	Intensywność kooperacji	Zasięg geograficzny kooperacji
Płaszczyzny analizy relacji kooperacyjnych	<b>Motywy podjęcia kooperacji</b>			
	zasobowe	kooperacja sieciowa złożona	integrator	krajowy
	efektywnościowe			
	koszty transakcyjne			
	uczenie się			
	niepewność			
	<b>Obszar kooperacji</b>			
	badania i rozwój	kooperacja mnoga (<10 kooperatorów)	partner	krajowy
	zaopatrzenie		integrator	
	produkcja/usługi	kooperacja mnoga (<6 kooperatorów)		
	sprzedaż/dystrybucja			
	marketing	kooperacja mnoga (<10 kooperatorów)	samotnik	
	logistyka		integrator	
	finanse	kooperacja mnoga (<6 kooperatorów)		
	informatyka			
	zasoby ludzkie			
	<b>Faza rozwoju relacji</b>			
	eksploracja	kooperacja sieciowa złożona	samotnik lub integrator	krajowy
	budowanie		partner	
	dojrzałość		integrator	
	schyłek			
	<b>Pozycja firmy w branży</b>			
	silna	kooperacja sieciowa złożona	integrator	krajowy
	słaba		partner lub samotnik	
	<b>Geograficzny zasięg działania</b>			
	krajowy	kooperacja sieciowa złożona	integrator	krajowy
	międzynarodowy			międzynarodowy
	<b>Wpływ kooperacji na rozwój firmy</b>			
stymulator	kooperacja sieciowa złożona	partner	krajowy	
katalizator		integrator		

Źródło: badania własne.

Podobnie jak w poprzednich fazach, tak i tej dominująca była **koopetycja sieciowa złożona** bez względu na płaszczyznę analizy współpracy konkurencyjnej. Zdecydowanie przeważała **koopetycja o krajowym zasięgu relacji**, tylko w przypadku jednej płaszczyzny analizy, tj. geograficznego zasięgu działania firmy, można było zauważyć różnice. W przedsiębiorstwach działających w kraju częściej kooperacja z konkurentami miała wymiar także krajowy, natomiast wśród tych, które operowały poza granicami Polski, częściej zdecydowano się podjąć relacje o charakterze międzynarodowym.

Dokonując analizy intensywności koopetycji, różnice w poszczególnych płaszczyznach rozważań były bardziej widoczne. Dominującą była **strategia integratora**, którą realizowano bez względu na przesłanki koopetycji, głównie w obszarze zaopatrzenia, produkcji i usług, sprzedaży, marketingu, informatyki i zasobów ludzkich oraz w tych jednostkach, w których relacje z konkurentami oceniono na etapie dojrzałości bądź schyłku. Charakterystyczna była ona również dla firm o silnej pozycji w branży, działających na rynku krajowym lub międzynarodowym oraz wszystkich tych, które wskazały koopetycję, jako czynnik mający wpływ na przyspieszenie rozwoju firmy. W tych podmiotach, które uznały ją za czynnik uruchamiający rozwój dominującą była **strategia partnera**. Częściej wskazywano ją również w obszarze badań i rozwoju oraz w tych firmach, w których relacje z rywalami oceniono na etapie budowania. **Strategia samotnika** przeważała w obszarze logistyki i finansów, przy czym w tym pierwszym liczba koopetytorów była najczęściej mniejsza niż dziesięć, a w drugim mniejsza niż sześć. Warto także zauważyć, że tak samo często jak strategię samotnika wskazywano strategię integratora w początkowej fazie rozwoju relacji z rywalami (na etapie eksploracji) oraz strategię partnera wśród firm charakteryzujących się słabą pozycją w branży. Można zatem stwierdzić, że koopetycję w fazie dojrzałości firmy cechuje złożoność i sieciowość, krajowy zasięg relacji przy różnych opcjach ich intensywności ze względu na współpracę i konkurencję między koopetytorami.

### ***Faza schyłku***

W **fazie schyłku** znajdowała się najmniejsza liczba badanych firm wysokich technologii. Spośród wszystkich przedsiębiorstw koopetytujących, tę fazę rozwoju deklaroowało tylko 5,7% podmiotów. Świadczy to o tym, że firmy high-tech w Polsce znajdują się głównie w fazach rozkwitu i stabilizacji. Ponad połowa firm z tej grupy (53,6%) deklaruje jednak, że odniosła **duże korzyści** podejmując relacje współpracy z konkurentami. W tabeli 7.4 przedstawiono matrycę dominujących trendów w relacjach koopetycyjnych dla tej grupy firm.

Dokonując **charakterystyki ich profilu** należy stwierdzić, że w przeważającej większości (92,3%) są to jednostki małe, z których blisko połowa (42%) powstała po 2000 roku, a około 30% z nich założono przed 1989 rokiem. Działają one głównie na terenie kraju (92,3%) i w większości nie posiadają działu badawczo-rozwojowego (96,5%). Ich wydatki na działalność B+R należą do najniższych (wszystkie firmy tej



**Tabela 7.4.** Matryca dominujących trendów w relacjach kooperacyjnych dla przedsiębiorstw high-tech znajdujących się w fazie schyłku

	Kryterium	Parametry kooperacji		
		Zakres/złożoność kooperacji	Intensywność kooperacji	Zasięg geograficzny kooperacji
Płaszczyzny analizy relacji kooperacyjnych	<b>Motywy podjęcia kooperacji</b>			
	zasobowe	kooperacja sieciowa złożona	partner	krajowy
	efektywnościowe			
	koszty transakcyjne			
	uczenie się			
	niepewność			
	<b>Obszar kooperacji</b>			
	zaopatrzenie	kooperacja mnoga (<10 koopetytorów)	partner	krajowy
	produkcja/usługi	kooperacja mnoga (<6 koopetytorów)		
	sprzedaż/dystrybucja	kooperacja mnoga (<10 koopetytorów)		
	logistyka	kooperacja mnoga (>10 koopetytorów)	samotnik	
	zasoby ludzkie			
	<b>Faza rozwoju relacji</b>			
	budowanie	kooperacja sieciowa złożona	samotnik	krajowy
	dojrzałość		partner	
	<b>Pozycja firmy w branży</b>			
	silna	kooperacja sieciowa złożona	partner	krajowy
	słaba			
	<b>Geograficzny zasięg działania</b>			
	krajowy	kooperacja sieciowa złożona	partner	krajowy
	międzynarodowy		samotnik	
	<b>Wpływ kooperacji na rozwój firmy</b>			
stymulator	kooperacja sieciowa złożona	samotnik	krajowy	
katalizator		partner		

Źródło: badania własne.

grupy wskazały, że przeznaczają od 1% do 3% przychodów, przy czym 96,5% z nich wyłącznie do 1%). Dwie trzecie tych przedsiębiorstw ocenia swoją kondycję finansową, w ostatnich pięciu latach, jako słabą bądź umiarkowaną. Wykazują one również najniższy poziom innowacyjności ze wszystkich analizowanych grup (na słabą aktywność wskazało 56,3% firm), przy czym poziom zarządzania wiedzą i wykorzystanie nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych oceniono dość dobrze (około 60% wskazuje na ich wysoki poziom). Pozycje w branży w 67,3% określono

jako słabą, zaś w 32,4% jako silną, co oznacza, że przedsiębiorstwa te dopiero wchodziły w fazę schyłku, lecz już uwidoczniły się wyraźnie jej symptomy, które nie pozwoliły zaklasyfikować firmy do fazy dojrzałości.

Rozważając **działania koopetycyjne**, podmioty tej grupy realizowały je tylko w kilku obszarach łańcucha wartości, a mianowicie w obszarze: zaopatrzenia (71%), sprzedaży i dystrybucji (61,3%), produkcji i usług (38,7%), logistyki oraz zasobów ludzkich (po 33%). Żadna z firm będących w fazie schyłku i uzyskujących duże korzyści z koopetycji nie wskazała na współpracę konkurencyjną w obszarze badań i rozwoju, marketingu, finansów oraz informatyki. Wśród motywów, które miały istotne znaczenie dla podjęcia kooperacji z rywalami wskazywano przede wszystkim przesłanki zasobowe, efektywnościowe oraz chęć obniżenia kosztów transakcyjnych (około 90% wskazań), zaś w mniejszym stopniu (około 40% wskazań) związane z uczeniem się (wyjątek stanowi tu chęć podniesienia innowacyjności, którą deklarowano w 90%) i ograniczeniem niepewności działań. Koopetytorami w fazie schyłku, w poszczególnych obszarach działań łańcucha wartości, były głównie firmy małe (96%), rzadziej średnie (8%) i duże (4%), a zasięg tych relacji miał przede wszystkim wymiar krajowy (97%), w nielicznych przypadkach (3%) międzynarodowy. Współpraca z konkurentami była w większości na etapie dojrzałości, rzadziej w fazie budowania i we wszystkich przedsiębiorstwach sprzyjała rozwojowi firmy (odnowie strategicznej), przy czym w 96% podmiotów uznano, że przyspiesza ona ten rozwój (postrzegano ją jako katalizator), a w pozostałych 4% firm, że go uruchamia (oceniono ją jako stymulator rozwoju firmy).

W fazie schyłku, bez względu na płaszczyznę analizy, tj. motyw, obszary, fazę rozwoju relacji koopetycyjnych, pozycję firmy w branży, geograficzny zasięg jej działania czy wpływ koopetycji na rozwój firmy, dominującą była (podobnie jak w innych fazach) **koopetycja sieciowa złożona**, przy czym w obszarze zaopatrzenia oraz sprzedaży i dystrybucji wskazywano najczęściej na współpracę z mniej niż 10 partnerami, w obszarze produkcji i usług mniej niż sześcioma, a w obszarze logistyki i zasobów ludzkich więcej niż dziesięcioma rywalami. Podobną tendencję można zauważyć w odniesieniu do zasięgu relacji koopetycyjnych, gdzie bez względu na płaszczyznę analizy dominował wyłącznie wymiar **krajowy** tych relacji.

Biorąc pod uwagę strategię koopetycji z uwagi na intensywność relacji współpracy i relacji konkurencji można zauważyć, że dominowały tylko dwie z nich, a mianowicie strategia partnera i strategia samotnika. Tę pierwszą wybierano bez względu na motyw podjęcia działań koopetycyjnych, w całym procesie gospodarczym (od zaopatrzenia do zbytu), zarówno w sytuacji słabej, jak i silnej pozycji w branży oraz przy relacjach z konkurentami na etapie dojrzałości. Charakterystyczna ona też była dla firm działających w obrębie Polski, i tych które postrzegały koopetycję jako czynnik przyspieszający ich rozwój. Natomiast strategia samotnika, oznaczająca słabą konkurencję i słabą współpracę z rywalem dominowała w obszarze logistyki i zasobów ludzkich, na etapie budowania relacji z konkurentami i cechowała głównie firmy działające na arenie międzynarodowej i te, które widziały w koopetycji stymulator, uruchamiający ich odnowę

strategiczną. Można zatem stwierdzić, że w fazie schyłku poszczególne parametry współpracy konkurencyjnej były najmniej zróżnicowane uwzględniając wyróżnione płaszczyzny analizy.

### **Ocena dynamiki kooperacji ze względu na fazę rozwoju firm high-tech**

Podjmując próbę oceny dynamiki relacji kooperacyjnych, rozumianej jako zmiany zachodzące w więziach między konkurentami wraz z przechodzeniem do kolejnych faz rozwoju i będących skutkiem oddziaływania różnych czynników, należy stwierdzić, że charakter tych relacji nie ulega zmianie ze względu na ich zakres, określony liczbą konkurentów objętych współpracą oraz liczbą działań w łańcuchu wartości. W każdej fazie rozwoju, bez względu na płaszczyznę analizy (przesłanki kooperacji, fazę rozwoju relacji z konkurentami, pozycję firmy w branży, geograficzny zasięg działania czy wpływ kooperacji na rozwój firmy) dominująca była kooperacja sieciowa złożona. Można zatem wnioskować o braku dynamiki, tj. względnej stałości, w tworzeniu relacji kooperacyjnych ze względu na ich zakres. Innymi słowy, jeśli przedsiębiorstwa chcą uzyskiwać maksymalne korzyści ze współpracy z konkurentami, powinny tworzyć relacje z więcej niż jednym rywalem i więcej niż w jednym obszarze łańcucha wartości. Niewielkie zmiany w badanych firmach uwidaczniają się dopiero przy analizie liczby kooperatorów w poszczególnych obszarach łańcucha wartości w czterech rozważanych fazach rozwoju firmy, co obrazuje tabela 7.5.

**Tabela 7.5.** Zmiany w liczbie kooperatorów w zależności od obszaru kooperacji i fazy rozwoju badanych firm high-tech

Obszar kooperacji	Faza rozwoju przedsiębiorstwa			
	narodzin	wzrostu	dojrzałości	schyłku
	Liczba kooperatorów			
badania i rozwój	<10	<6	<10	brak
zaopatrzenie	<10	<6	<10	<10
produkcja / usługi	>10	<6	<6	<6
sprzedaż/dystrybucja	<10	<6	<6	<10
marketing	<2	<6	<6	brak
logistyka	brak	<6	<10	>10
finanse	<2	<6	<6	brak
informatyka	<10	<6	<6	brak
zasoby ludzkie	<10	<6	<6	>10

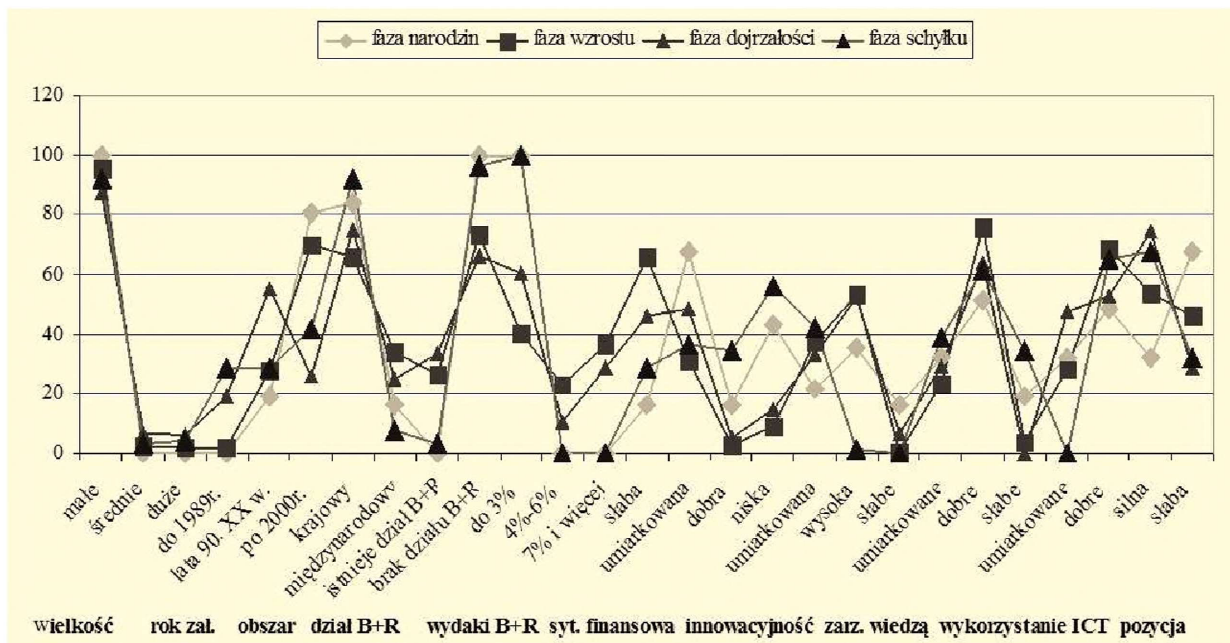
Źródło: badania własne.

Mimo pewnych różnic w poszczególnych obszarach i fazach rozwoju badanych przedsiębiorstw, przeważa kooperacja mnoga, a najwięcej działań łańcucha wartości objętych współpracą konkurencyjną występuje w fazie wzrostu i dojrzałości.



Dokonując oceny **dynamiki relacji koopetycyjnych ze względu na ich zasięg geograficzny** można zauważyć również nieznaczne zmiany, trudno więc mówić tu o ukierunkowanym ruchu, bądź procesie radykalnych zmian. Innymi słowy relacje koopetycyjne ze względu na ten parametr **odznaczają się słabą dynamiką**. W większości faz (poza wyjątkiem fazy wzrostu) miały one charakter krajowy, co wynika z faktu, że zdecydowana większość przedsiębiorstw polskiego sektora high-tech działa wyłącznie w Polsce, a zatem podejmując współpracę z rywalem, nie wychodzi również poza obręb kraju. Wpływa na to ma stosunkowo słaby rozwój przedsiębiorstw sektora wysokich technologii, które w niewielkim stopniu podejmują działania na arenie międzynarodowej.

**Największą dynamikę** zmian wraz z przechodzeniem do kolejnych faz rozwoju wykazują relacje koopetycyjne rozważane ze względu na **intensywność relacji współpracy i relacji konkurencji**. Wraz z opisaną wcześniej zmianą profilu badanych firm high-tech w poszczególnych fazach rozwoju, co syntetycznie przedstawiono na rysunku 7.1, intensywność relacji koopetycyjnych również ulega zmianie w przyjętych płaszczyznach analizy, co prezentuje rysunek 7.2.



**Rysunek 7.1.** Profile firm high-tech osiągniętych duże korzyści z koopetycji w czterech fazach rozwoju firmy

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę **motywy współdziałania z konkurentami**, to ich rodzaj ma wpływ na intensywność koopetycji w fazie narodzin i wzrostu przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że bez względu na to, czy w tych fazach przedsiębiorstwo słabo czy silnie konkurowało i współpracowało z rywalami, czy też kładło większy nacisk na współpracę niż konkurencję, to rozwijając się dalej i chcąc przy tym uzyskiwać korzyści z koopetycji po-

winną w fazie dojrzałości stosować strategię integratora, by w kolejnej (fazie schyłku) silniej współpracować niż konkurować, co pozwoli mu na strategiczną odnowę.

Legenda:	● samotnik	◆ partner	▽ integrator	* rywal	□ brak relacji		
<b>ze względu na motywy kooperacji</b>							
- zasobowe	▽	⇒	▽ lub ◆	⇒	▽	⇒	◆
- efektywnościowe	● lub ▽	⇒	◆	⇒	▽	⇒	◆
- koszty transakcyjne	▽	⇒	◆	⇒	▽	⇒	◆
- uczenie się	●	⇒	▽ lub ◆	⇒	▽	⇒	◆
- niepewność	● lub ▽	⇒	▽ lub ◆	⇒	▽	⇒	◆
<b>ze względu na obszar kooperacji</b>							
- badania i rozwój	●	⇒	◆	⇒	◆	⇒	□
- zaopatrzenie	▽	⇒	▽	⇒	▽	⇒	◆
- produkcja i usługi	▽	⇒	▽	⇒	▽	⇒	◆
- sprzedaż i dystrybucja	▽	⇒	● lub ◆	⇒	▽	⇒	◆
- marketing	● lub ▽	⇒	● lub ◆	⇒	▽	⇒	□
- logistyka	□	⇒	● lub ◆	⇒	●	⇒	●
- finanse	●	⇒	◆	⇒	●	⇒	□
- informatyka	▽	⇒	▽	⇒	▽	⇒	□
- zasoby ludzkie	◆	⇒	◆	⇒	▽	⇒	●
<b>ze względu na fazę rozwoju relacji z konkurentami</b>							
- eksploracja	●	⇒	* lub ▽	⇒	● lub ▽	⇒	□
- budowanie	▽	⇒	● lub ◆	⇒	◆	⇒	●
- dojrzałość	□	⇒	●	⇒	▽	⇒	◆
- schyłek	□	⇒	□	⇒	▽	⇒	□
<b>ze względu na pozycję firmy w branży</b>							
- silna	◆	⇒	◆	⇒	▽	⇒	◆
- słaba	▽	⇒	▽	⇒	◆ lub ●	⇒	◆
<b>ze względu na geograficzny zasięg działania</b>							
- krajowy	● lub ▽	⇒	* lub ◆	⇒	▽	⇒	◆
- międzynarodowy	●	⇒	◆ lub ▽	⇒	▽	⇒	●
<b>ze względu na wpływ kooperacji na rozwój firmy</b>							
- stymulator	●	⇒	▽	⇒	◆	⇒	●
- katalizator	▽	⇒	◆	⇒	▽	⇒	◆
	<b>Faza</b>		<b>Faza</b>		<b>Faza</b>		<b>Faza</b>
	<b>narodzin</b>		<b>wzrostu</b>		<b>dojrzałości</b>		<b>schyłku</b>

**Rysunek 7.2.** Dynamika intensywności relacji kooperacyjnych ze względu na fazę rozwoju badanych firm high-tech

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne **obszary kooperacji** charakteryzuje zróżnicowana dynamika. W dziedzinie **badania i rozwoju** przedsiębiorstwa high-tech w fazie narodzin odznaczają się słabą konkurencją i współpracą z rywalami, wchodząc w fazę wzrostu zaczynają silniej współpracować i utrzymują ten stan również w fazie dojrzałości, w której kończą kooperację (żadna z badanych firm nie podjęła działań kooperacyjnych w fazie schyłku). W obszarze

**zaopatrzenia oraz produkcji i usług** w pierwszych trzech fazach rozwoju, przedsiębiorstwa tworzą silne relacje koopetycyjne, które cechuje zarówno silna konkurencja, jak i współpraca z rywalami, dopiero w fazie schyłku relacje koopetycyjne ulegają zmianie, koncentrując się na intensywniejszej kooperacji. Obszary te wykazują zatem słabszą dynamikę zmian. W dziedzinie **sprzedazy i dystrybucji** przedsiębiorstwa w początkach swojego rozwoju stosują strategię integratora, by w fazie wzrostu albo osłabić intensywność zarówno konkurencji, jak i współpracy albo zacieśnić współpracę kosztem rywalizacji, w fazie dojrzałości z powrotem powracają do silnej współpracy i konkurencji, by następnie w fazie schyłku stać się partnerem współpracującym. Takie zmiany w intensywności relacji koopetycyjnych przyniosły badanym firmom największe korzyści. W obszarze **marketingu** również można dostrzec dużą dynamikę zmian. Przedsiębiorstwa high-tech w fazie narodzin zaczynają od wyrównanej konkurencji i współpracy, decydują się przy tym na silną bądź słabą ich intensywność, przechodząc w fazę wzrostu albo podtrzymują słabą, lecz wyrównaną relację konkurencji i współpracy, albo zaczynają silniej współpracować niż konkurować z rywalami, wkraczając dalej w fazę dojrzałości kończą koopetycję przyjmując w niej strategię integratora. Podobna tendencja, tzn. brak działań koopetycyjnych w fazie schyłku, wystąpiła także w obszarze finansów i informatyki, przy czym ich dynamika jest inna. W przypadku **informatyki** trudno wskazać dynamikę relacji koopetycyjnych, z uwagi na fakt, że w pierwszych trzech fazach rozwoju firmy, badane przedsiębiorstwa high-tech stosują tę samą strategię intensywności współpracy konkurencyjnej (strategię integratora), a jedyna zmiana odnosi się do zaprzestania tych relacji w fazie schyłku. Natomiast w przypadku **finansów** firma w fazie narodzin realizuje strategię samotnika, by w fazie wzrostu zintensyfikować współpracę kosztem konkurencji. Wchodząc jednak w fazę dojrzałości firmy high-tech powracają do strategii samotnika i w niewielkim stopniu konkurują, jak i współpracują z rywalami, by w końcu całkowicie zaprzestać tej współpracy. W obszarze **logistyki** relacje koopetycyjne firm wysokich technologii kształtują się dopiero w fazie wzrostu (podmioty te nie podejmują współpracy konkurencyjnej w fazie narodzin), wybierają przy tym albo silną albo słabą, lecz równomierną współpracę i kooperację z rywalami. Przechodząc w fazę dojrzałości osłabiają zarówno relację współpracy, jak i rywalizacji i utrzymują ten stan również w fazie schyłku. Natomiast w przypadku koopetycji w obszarze **zasobów ludzkich**, firmy high-tech w swoich dwóch pierwszych fazach rozwoju koncentrują się większym stopniu na relacji współpracy z konkurentami niż na rywalizacji z nimi, w fazie dojrzałości zwiększają poziom rywalizacji utrzymując wysoki poziom współpracy, by w fazie schyłku osłabić zarówno relację współpracy, jak i konkurencji i realizować strategię samotnika. W związku z tym dynamika relacji koopetycyjnych w zależności od obszaru współpracy z konkurentami charakteryzuje się większą lub mniejszą intensywnością.

Uwzględniając nie tylko fazę rozwoju przedsiębiorstwa, ale także **fazę rozwoju relacji** z rywalami można dostrzec kolejne różnice. Warto przede wszystkim zauważyć, że nie we wszystkich fazach rozwoju firmy, występują wszystkie fazy rozwoju relacji z konkurentami. Tylko w fazie dojrzałości firmy, relacje te przechodzą przez wszystkie etapy, przy czym na etapie eksploracji relacji firmy high-tech stosują albo strategię



samotnika albo odwrotną do niej strategię integratora, przechodząc w etap budowania relacji zwiększają współpracę z rywalami i realizują strategię samotnika, by na etapie ich dojrzałości podtrzymywać silną współpracę, ale jednocześnie zintensyfikować rywalizację i utrzymywać takie działania również na etapie schyłku relacji. Analityczną dynamikę kooperacji z perspektywy fazy rozwoju firmy, należy wskazać, że będąc na **etapie eksploracji relacji** z rywalami, przedsiębiorstwa w fazie narodzin realizują strategię samotnika, w fazie wzrostu wybierają albo strategię rywala albo integratora, tę ostatnią podtrzymują także w fazie dojrzałości lub decydują się z powrotem na strategię samotnika, oznaczającą słabą konkurencję i współpracę, natomiast w fazie schyłku pozostają jedynie w relacji konkurencji, rezygnując z kooperacji. Na **etapie budowania relacji** z rywalami, przedsiębiorstwa w fazie narodzin silnie konkurują i kooperują, w fazie wzrostu obniżają zarówno relację konkurencji, jak i współpracy lub silniej współdziałają kosztem rywalizacji, w fazie dojrzałości realizują strategię partnera, by w fazie schyłku osłabić obydwa strumienie relacji. Na etapie **dojrzałości relacji** z konkurentami, przedsiębiorstwa high-tech wchodzą w kooperację dopiero w fazie wzrostu wybierając strategię samotnika, w fazie dojrzałości intensyfikują zarówno relacje współpracy, jak i konkurencji, a w fazie schyłku bardziej współdziałają niż rywalizują. Na **etapie schyłku relacji** z rywalami, przedsiębiorstwa high-tech wchodzą w kooperację tylko w fazie dojrzałości realizując strategię integratora, a zatem dynamika jest tu najniższa.

Rozważając **pozycję firmy w branży wysokich technologii** należy wskazać, że podmioty z silną pozycją w branży, w fazie narodzin w większym stopniu współpracują z rywalami niż konkurują, w fazie wzrostu podtrzymują tę strategię, w fazie dojrzałości zwiększają rywalizację, utrzymując nadal silne współdziałanie, a w fazie schyłku wracają do silniejszej kooperacji. Natomiast przedsiębiorstwa o słabej pozycji w branży, w fazie narodzin i wzrostu zarówno silnie rywalizują, jak i kooperują, w fazie dojrzałości osłabiają zarówno kooperację, jak i rywalizację lub wzmacniają współpracę kosztem konkurencji, zaś w fazie schyłku (podobnie jak w przypadku silnej pozycji w branży) silniej kooperują niż konkurują, co ma zapewnić im odrodzenie strategiczne i rozpoczęcie cyklu rozwoju od nowa.

**Geograficzny zasięg działania** firm high-tech również wpływa na dynamikę relacji kooperacyjnych. W firmach operujących wyłącznie na terenie Polski i znajdujących się w fazie narodzin wybierano albo strategię opierającą się na słabej relacji konkurencji i współpracy albo na silnych ich strumieniach, przechodząc do fazy wzrostu intensyfikowano albo relacje współpracy, albo konkurencji, rozwijające się dalej firmy high-tech, w fazie dojrzałości kształtowały relacje oparte na silnej kooperacji i rywalizacji, by zwiększyć współdziałanie kosztem konkurencji w fazie schyłku. Inaczej dynamika kooperacji przebiegała w stosunku do podmiotów działających na arenie międzynarodowej. W fazie narodzin relacje te charakteryzowała słaba współpraca i konkurencja, w fazie wzrostu albo wzmacniano obydwa strumienie relacji, albo decydowano się na silniejsze współdziałanie niż konkurowanie, fazę dojrzałości cechowała silna kooperacja

i rywalizacja, natomiast w fazie schyłku powrócono do wzorców z fazy narodzin i ponownie skoncentrowano się na słabej konkurencji i współpracy, prawdopodobnie po to by kontynuując to podejście zacząć cały cykl od nowa.

Najistotniejszym wyróżnikiem dynamiki relacji koopetycyjnych jest ich **wpływ na rozwój firmy**, bowiem współpraca konkurencyjna jest podejmowana po to, by przynosiła określone korzyści i tym samym sprzyjała temu rozwojowi. Wtedy, gdy koopetycja ma być **stymulatorem rozwoju**, przedsiębiorstwa wysokich technologii w fazie narodzin konkurują i kooperują na słabym poziomie, przechodząc w fazę wzrostu zarówno współpraca, jak i rywalizacja zyskują na intensywności, w fazie dojrzałości dostrzega się korzyści z silniejszej kooperacji niż współdziałania, natomiast w fazie schyłku powraca się do słabej konkurencji i słabej współpracy. Inaczej wygląda to w przypadku relacji koopetycyjnych, które mają przyspieszyć, a nie uruchomić procesy rozwojowe firmy. Koopetycja mająca charakter **katalizatora** ma wymiar sinusoidy, w fazie narodzin firmy wysokich technologii koncentrują się zarówno na silnej współpracy, jak i rywalizacji, w fazie wzrostu zwiększa się kooperacja kosztem konkurencji, w fazie dojrzałości powraca się ponownie do strategii integratora, by w fazie schyłku zastosować podejście z fazy wzrostu i zwiększyć współdziałanie z rywalem, osłabiając jednocześnie relacje konkurencji.

Matryce dominujących trendów w relacjach koopetycyjnych firm high-tech w zależności od fazy ich rozwoju oraz analiza ich dynamiki, zwłaszcza z płaszczyzny wpływu koopetycji na rozwój przedsiębiorstwa, posłużyły do budowy fazowego modelu kształtowania skutecznych relacji koopetycyjnych w tym sektorze, który stał się podstawą do opracowania implikacji menedżerskich.

### **7.3. Kształtowanie relacji koopetycyjnych w przedsiębiorstwach high-tech – ujęcie modelowe**

Do zobrazowania skuteczności relacji koopetycyjnych w procesach rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii posłużono się koncepcją modelowania procesowego. Przy jej wykorzystaniu stworzono **fazowy model kształtowania skutecznych relacji koopetycyjnych w przedsiębiorstwach high-tech** na podstawie wyników badań z firm, które deklarowały **duże korzyści** uzyskiwane ze współpracy z rywalami. Model ten przedstawiono na rysunku 7.3. Odpowiada on na dwa postawione w opracowaniu pytania badawcze:

- ✓ *Jak koopetycja wpływa na rozwój firm high-tech?*
- ✓ *Jak faza rozwoju firm high-tech wpływa na typ relacji koopetycyjnych?*

Jego konstrukcję oparto na wynikach badań szczegółowo opisanych w podrozdziale 7.2 i zobrazowanych w czterech matrycach trendów dominujących w tworzeniu

relacji kooperacyjnych w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa, tj. fazie narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku.

Punktem centralnym (swoistym **rdzeniem**) **modelu** uczyniono odczuwany przez badanych „wpływ kooperacji na rozwój firmy”. Dlatego też szczegółowym analizom poddano jedynie tę grupę badanych firm, która zadeklarowała, iż relacje kooperacyjne są dla nich **stymulatorem** (S), bądź **katalizatorem** (K) rozwoju, co oznacza, iż uruchamiają, a nawet przyspieszają realizowane przez nie procesy rozwojowe. Ich zachowania kooperacyjne badano z perspektywy kolejnych pięciu **płaszczyzn**. Pierwszą była faza rozwoju relacji z konkurentami, kolejnymi zaś: motywy podjęcia kooperacji, obszary współpracy konkurencyjnej, geograficzny zasięg działania firmy oraz jej pozycja w branży. Graficznym ich odzwierciedleniem w modelu są rozchodzące się od jego rdzenia pierścienie.

W każdej płaszczyźnie analizowane są trzy **kluczowe dla zjawiska kooperacji parametry**, a mianowicie:

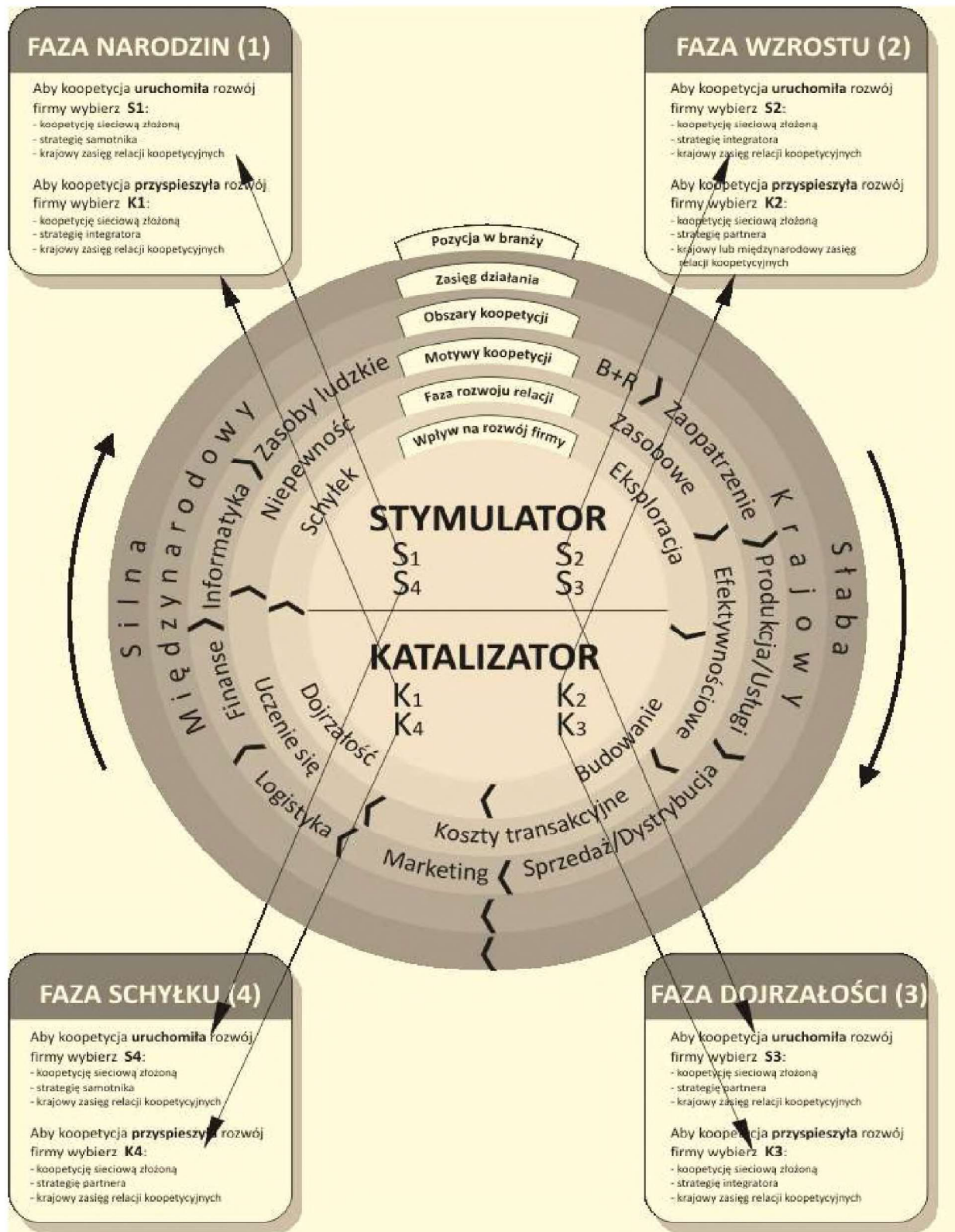
- ✓ zakres/złożoność kooperacji,
- ✓ intensywność kooperacji oraz
- ✓ zasięg geograficzny kooperacji.

Zestawiając ze sobą zebrane dane odnośnie parametrów kooperacji na poszczególnych, płaszczyznach i identyfikując je dla czterech bazowych faz cyklu rozwoju firm high-tech (narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku) zaproponowano **rekomendacje dla kształtowania skutecznych relacji kooperacyjnych** w badanym sektorze. Wskazówki te zawarto w towarzyszących modelowi, dedykowanych każdej z faz, tzw. „**oknach fazowych**” (na rysunku 7.3 są to cztery narożne kwadraty (1), (2), (3), (4)).

Obserwując i analizując zaproponowany fazowy model kształtowania skutecznych relacji kooperacyjnych w przedsiębiorstwach high-tech z logiką zgodną z ruchem wskazówek zegara można zauważyć **zmiany dynamiki, a także intensywności relacji współpracy oraz relacji konkurencji** wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstwa (przechodzeniem przez kolejne fazy rozwoju). Dotyczą one głównie parametru intensywności kooperacji odzwierciedlonego w realizowanej przez badane organizacje **strategii kooperacji**. W modelu można je zaobserwować przechodząc przez kolejne „okna fazowe”. Warto przy tym zauważyć, iż zjawisko to można na zaproponowanym modelu obserwować z dwóch stron. Z jednej strony, z perspektywy firmy high-tech, która chciałaby przez relacje kooperacyjne **uruchomić swój aktywny**, a przy tym skuteczny **rozwój** (S1, S2, S3 lub S4). Zaś z drugiej strony, fazowy model pozwala odnaleźć wskazówki dla firmy, która znając swoją fazę rozwoju chciałaby, dzięki relacjom kooperacyjnym, świadomie **przyspieszyć realizowane dotąd procesy rozwojowe** (K1, K2, K3, K4).

Na model, w zależności od potrzeb kierowniczych i decyzyjnych można także patrzeć z perspektywy krótko, jak i długookresowej. Jeśli kierownictwu potrzebna jest szybka, „operacyjna” odpowiedź jaką **strategię kooperacji przyjąć „na dziś”**, po





**Rysunek 7.3.** Fazowy model kształtowania skutecznych relacji kooperacyjnych w przedsiębiorstwach high-tech

Źródło: opracowanie własne.

sługując się dołączoną do niniejszego opracowania listą kontrolną (załącznik 2), obecnej i adekwatnej do sytuacji firmy fazy rozwoju, należy bliżej zapoznać się, a następnie przygotować do przejścia przez dedykowane jej, konkretne „okno fazowe”. Jednocześnie warto pamiętać, że można te działania realizować mniej (S1, S2, S3, S4), bądź bardziej (K1, K2, K3, K4) ofensywnie, co obrazuje tabela 7.6.

**Tabela 7.6.** „Okna fazowe” w zależności od fazy rozwoju firm high-tech

Charakter planowanego rozwoju	Rekomendacje dla skutecznej kooperacji dla firm w różnych fazach rozwoju			
	Faza narodzin (1) ↓	Faza wzrostu (2) ↓	Faza dojrzałości (3) ↓	Faza schyłku (4) ↓
<b>Ostrożny/powolny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia samotnika</li> <li>– krajowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia integratora</li> <li>– krajowy lub międzynarodowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia partnera</li> <li>– krajowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia samotnika</li> <li>– krajowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>
<b>Dynamiczny/szybki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia integratora</li> <li>– krajowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia partnera</li> <li>– krajowy lub międzynarodowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia integratora</li> <li>– krajowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperacja sieciowa złożona</li> <li>– strategia partnera</li> <li>– krajowy zasięg relacji kooperacyjnych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli zarządzający myślą o relacjach kooperacyjnych w kontekście strategicznym, czyli planują ewoluowanie, aktywne kształtowanie, świadome zarządzanie tego typu relacjami na przestrzeni kolejnych lat, warto by zastanowili się nad zaprojektowaniem dla swej organizacji odpowiedniej „strategicznej ścieżki kooperacyjnej”. Inaczej będzie wyglądała ona dla firm ostrożnie/powoli planujących swój rozwój, a inaczej dla tych, które chcą go silnie dynamizować. W każdym z tych przypadków sugerowane są na kolejne lata inne rozwiązania strategiczne. Konkretnie implikacje dla menedżerów przedstawia tabela 7.7.



**Tabela 7.7.** Strategiczne ścieżki kooperacyjne dla firm sektora high-tech

Charakter planowanego rozwoju	Strategia kooperacji w fazie narodzin (1)	Strategia kooperacji w fazie wzrostu (2)	Strategia kooperacji w fazie dojrzałości (3)	Strategia kooperacji w fazie schyłku (4)
Ostrożny/powolny	Strategia samotnika	Strategia integratora	Strategia partnera	Strategia samotnika
Dynamiczny/szybki	Strategia integratora	Strategia partnera	Strategia integratora	Strategia partnera

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowe opisy specyfiki poszczególnych strategii kooperacji oraz zachowań rekomendowanych dla podniesienia skuteczności relacji kooperacyjnych w firmach high-tech zaprezentowane zostały we wcześniejszych częściach opracowania.

## 7.4. Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych

Sprzeczność wynikająca z paradoksalnej jednoczesności występowania zachowań kooperacyjnych i konkurencyjnych między kooperatorami rodzi różnego rodzaju bariery, które utrudniają, bądź uniemożliwiają kooperację. W badaniach Tidström zidentyfikowano lęk przed współpracą z konkurentem i obawę przed utratą własnej autonomii.<sup>317</sup> Innymi barierami w relacjach kooperacyjnych jest brak zbieżności strategii kooperatorów, sprzeczność celów stron oraz możliwość osiągnięcia przez rywala jeszcze lepszej pozycji rynkowej.<sup>318</sup> Uwzględniając przesłanki zasobowe kooperacji, ograniczeniem w tego typu relacjach jest brak komplementarności zasobów, co z reguły intensyfikuje konkurencyjną relację między kooperatorami oraz niebezpieczeństwo wycieku zasobów, zwłaszcza wiedzy, co z kolei rodzi niechęć do dzielenia się nią.<sup>319</sup> Z drugiej strony powszechna i jednakowa dostępność zasobów materialnych i niematerialnych nie sprzyja nawiązywaniu współpracy z rywalami. Częściej motywem kooperacji jest możliwość dostępu do zasobów rywala, które są trudne do pozyskania

<sup>317</sup> A. Tidström, *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 24, No. 7, 2009, s. 506–518.

<sup>318</sup> K. Walley, *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, "International Studies and Management & Organization", Vol. 37, No. 2, 2007, s. 11–31.

<sup>319</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Coopetition in high-technology firms: resource based determinants*, [w:] A. Zaharim, R. G. Rodrigues (red.), *Recent Advances in Management, Marketing and Finances, Business and Economic*, Series No. 4, WSEAS Press, Cambridge, MA, 2013, s. 51–56.



indywidualnie.<sup>320</sup> Podobnie, powszechna i jednakowa dostępność do wszystkich rynków może ograniczać rozwój kooperacji. Jeśli przedsiębiorstwo może samodzielnie wejść na rynek przy akceptowalnych kosztach, to w mniejszym stopniu będzie zainteresowane współpracą z konkurentem w celu jego zdobycia, gdyż każda współzależność jest obciążona pewnym ryzykiem.<sup>321</sup>

Rozwój kooperacji limitowany jest także przez oportunistyczny i tzw. *free riding*<sup>322</sup>. Kooperacja powinna zakładać solidność i życzliwość w podejściu do współpracy. Szczególną rolę odgrywają tu oczekiwania kierowane pod adresem każdego partnera co do jak najlepszej efektywności działań, uczciwych intencji i zdolności realizowania wspólnych celów bez konieczności intensywnego kontrolowania kooperatorów. Praktyka pokazuje jednak, iż nie zawsze założenie to jest respektowane przez kooperujących rywali, którzy postępują czasem oportunistycznie. To z kolei budzi obawę przed utratą źródeł przewagi konkurencyjnej.

Mimo, iż główną przesłanką kooperacji jest redukcja kosztów, zwłaszcza transakcyjnych należy zauważyć, że pociąga ona za sobą także pewne koszty dla partnerów, wynikające z konieczności angażowania czasu na kształtowanie kooperacji i zarządzania relacjami kooperacyjnymi. Ponadto, w sektorze high-tech kooperacja często skutkuje koniecznością ponoszenia wysokich nakładów na działalność B+R, a wyniki tych prac zawsze obciążone są ryzykiem. Ta obawa przed wzrostem kosztów może także hamować zachowania kooperacyjne. Pewną barierą kooperacji mogą również stanowić uregulowania prawne określające model współpracy z konkurentami i zakazujące niektórych form kooperacji. Chodzi przede wszystkim o to, by współpraca z konkurentami była zgodna z polityką ochrony konkurencji i nie stanowiła zagrożenia dla prawidłowego funkcjonowania rynku. Kooperatory nie mogą zatem abstrahować od ograniczeń przewidzianych w prawie ochrony konkurencji, by nie narażać się na sankcje ze strony organów antymonopolowych, krajowych ponadnarodowych. Wreszcie czynnikiem warunkującym chęć nawiązania relacji kooperacyjnych jest dotychczasowe doświadczenie ze współpracą z konkurentami. Jeśli jest ono pozytywne sprzyjać będzie kooperacji. Jeśli jednak dotychczasowe doświadczenie ze współpracą z rywalami jest negatywne i przejawia się w braku zaufania, zachowaniach oportunistycznych, braku oczekiwanych korzyści itp., może stanowić istotny hamulec.<sup>323</sup>

---

<sup>320</sup> T. K. Das, B. S. Teng, *A resource-based theory of strategic alliances*, "Journal of Management", Vol. 26, No. 1, 2000, s. 31–61.

<sup>321</sup> G. B. Dagnino, E. Rocco, *Coopetition strategy. Theory, experiments and cases*, Routledge, New York 2009.

<sup>322</sup> A. L. Oliver, *On duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry*, "Scandinavian Journal of Management", Vol. 20, No. 1/2, 2004, s. 151–171.

<sup>323</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *What inhibits cooperation with competitors? Barriers of cooperation in the high-tech sector*, [w:] Md. Mahbulul Hoque Bhuiyan (red.), *Proceedings of World Business and Economics Research Conference*, dostęp elektroniczny: [http://www.wbiworldconpro.com/uploads/new-zealand-conference-2014/management/1392884744\\_417-Agnieszka.pdf](http://www.wbiworldconpro.com/uploads/new-zealand-conference-2014/management/1392884744_417-Agnieszka.pdf).

W badanych firmach high-tech, które podjęły koopetycję poszczególne bariery były wskazywane przez mniej niż połowę firm, co świadczy o tym, że jeśli firma zdecydowała się na koopetycję to myśli o niej raczej w kategoriach obopólnych korzyści niż barier, które mogłyby zakłócać lub wręcz hamować tego typu relacje. Wśród barier, które wskazywano najczęściej należy wymienić: obawę przed utratą autonomii (43,3% badanych jednostek), możliwość utraty źródeł przewagi konkurencyjnej (42,1%) oraz brak zbieżności strategii (40,5%). Natomiast najrzadziej wskazywano na brak komplementarności zasobów (26%) oraz uregulowania zakazujące koopetycji (26,1%). Bariery te jednak różniły się w zależności od płaszczyzny współpracy z rywalami, co obrazuje tabela 7.8.

**Tabela 7.8.** Bariery koopetycji a faza rozwoju firm high-tech [w %]<sup>324</sup>

Bariery koopetycji	Ogółem firmy koopetytujące 210=100%	Faza rozwoju przedsiębiorstwa			
		narodzin	wzrostu	dojrzałości	schyłku
lęk przed współpracą z konkurentem	34,4	2,3	15,3	14,2	2,6
obawa przed utratą autonomii	43,3	2,3	18,6	20,7	1,7
brak zbieżności strategii	40,5	3,0	16,2	18,6	2,7
sprzeczność celów stron	35,7	2,3	17,5	13,6	2,3
możliwość osiągnięcia przez rywala jeszcze lepszej pozycji rynkowej	33,1	2,3	15,9	13,2	1,7
brak komplementarności zasobów	26	3,0	13,1	8,7	1,2
niechęć do dzielenia się wiedzą	37,9	2,3	18,6	14,8	2,2
powszechna i jednakowa dostępność zasobów materialnych i niematerialnych	34	3,9	14,7	12,7	2,7
powszechna i jednakowa dostępność do wszystkich rynków	37,2	3,9	16,4	15,8	1,1
utrata źródeł przewagi konkurencyjnej	42,1	3,2	20,0	17,6	1,3
wzrost kosztów	36,4	2,3	16,6	16,0	1,5
uregulowania prawne zakazujące koopetycji	26,1	2,3	13,7	9,2	0,9
złe doświadczenia ze współpracą z konkurentami	30,7	1,6	18,7	9,5	0,9

Źródło: badania własne.

<sup>324</sup> Respondentom przedstawiono listę potencjalnych barier i poproszono o wskazanie wszystkich tych, które ich zdaniem hamują koopetycję bez względu na obszar współdziałania z konkurentami. Z uwagi na fakt, że respondenci mogli wskazać kilka barier, wartości procentowe nie sumują się do 100%.

W **fazie narodzin** barierą wskazywaną najczęściej była powszechna i jednakowa dostępność do zasobów oraz rynków (wskazało ją 3,9% kooperujących firm), natomiast najmniejsze znaczenie miało złe doświadczenie ze współpracy z rywalem (1,6%), co może świadczyć z jednej strony o braku takiego doświadczenia w przypadku podmiotów podejmujących kooperację z konkurentami po raz pierwszy, zaś z drugiej, o tym, że dotychczasowa współpraca konkurencyjna przebiegała zgodnie z oczekiwaniami i przyniosła spodziewane rezultaty.

W **fazie wzrostu** obawiano się najbardziej utraty źródeł przewagi konkurencyjnej (20% firm), zaś najrzadziej wskazywano na brak komplementarności zasobów (13,1%) oraz uregulowania prawne (13,7%) jako bariery kooperacji. Brak komplementarności zasobów był najrzadziej wskazywaną barierą także wśród przedsiębiorstw w **fazie dojrzałości**, zaś czynnikiem, który hamował zachowania kooperacyjne w największym stopniu wskazywano obawę przed utratą autonomii (20,7%). Natomiast w **fazie schyłku** najczęściej wskazywano na brak zbieżności strategii, powszechną i jednakową dostępność do zasobów oraz lęk przed współpracą z konkurentem, najrzadziej zaś uregulowania prawne oraz złe doświadczenie ze współpracy z konkurentami. Pozostałe bariery wskazywano na umiarkowanym poziomie oscylującym od 30,7% do 37,9% dla całej grupy przedsiębiorstw, które weszły w kooperację z rywalami.

Warto także zauważyć, że występowanie poszczególnych barier różniło się także ze względu na **obszar**, który objęto współpracą konkurencyjną. Najczęściej wskazywano je w obszarze produkcji/usług oraz sprzedaży i dystrybucji, natomiast najrzadziej w obszarze zasobów ludzkich oraz działalności badawczo-rozwojowej. W sektorze high-tech presja na innowacyjność zmusza jednostki do ponoszenia wysokich nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Wysokie koszty prac B+R, ryzyko inwestycyjne oraz coraz krótszy cykl życia produktów high-tech stanowią silną przesłankę do podejmowania współpracy, również z rywalami, szczególnie w tworzeniu nowych technologii, dlatego też bariery kooperacji wskazywano tu stosunkowo rzadko. Wpływa to również na mniejszą częstotliwość wystąpienia poszczególnych barier w obszarze zasobów ludzkich. Firmy high-tech charakteryzuje wysoki poziom zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, a zatrudnieni specjaliści mają często unikalną i komplementarną wobec innych wiedzę. Współpraca między nimi przyczynia się do kreowania nowej wiedzy, w tym technologicznej.

Z drugiej strony, przedsiębiorstwa high-tech konkurują między sobą o pozycję lidera technologicznego i przywództwo innowacyjne w branży. Dlatego też skłonność do współpracy z konkurentami na płaszczyźnie produkcji/usług oraz sprzedaży i dystrybucji częściej napotyka bariery. Należy jednak zauważyć, że mimo iż bariery kooperacji wskazywano najczęściej na tych płaszczyznach, to właśnie w ich ramach najczęściej podejmowano kooperację z konkurentami. Jest to pewien paradoks kooperacji wynikający ze zmienności w intensywności poszczególnych dynamik międzyorganizacyjnych.

Analizując zaś występowanie wyróżnionych barier ze względu na **wielkość firmy**, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników oraz **geograficzny zasięg działania**,



należy zauważyć, że w badanych firmach high-tech częściej bariery te miały miejsce w przedsiębiorstwach dużych i średnich niż małych oraz w tych, które działały na rynku krajowym. Przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym rzadziej wskazywały na istnienie poszczególnych barier w podejmowaniu przez nie koopetycji.

Jednoczesna współpraca i konkurencja między rywalami przynosi wiele korzyści, które w znaczącym stopniu przewyższają bariery towarzyszące temu zjawisku. W nowoczesnym i innowacyjnym sektorze przedsiębiorstw high-tech, strategia koopetycji staje się więc szansą na ich dalszy rozwój. Należy jednak pamiętać, że relacje koopetycyjne charakteryzuje złożoność i dynamika ich intensywności ze względu na strumień współpracy, jak i konkurencji. Dlatego też, aby ułatwić kadrom kierowniczym firm high-tech świadome zarządzanie rozwojem zaproponowano model kształtowania skutecznych relacji koopetycyjnych wraz ze strategicznymi ścieżkami przejścia przez kolejne fazy rozwoju firmy.