

8.2. Koopetycja w fazie wzrostu

– przypadek firmy Sensilab Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – S.K-A.

*SENSILAB Polska sp. z o.o. – S.K-A.
ul. Drewnowska 43/55
91-002 Łódź*

Historia i charakterystyka firmy

Przedsiębiorstwo Sensilab Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością ma formę organizacyjno-prawną spółki komandytowo-akcyjnej i jest spadkobiercą ponad 80-letniej spuścizny firmy Scott & Browne oraz Zakładów Farmaceutycznych Polfa-Łódź. Początki firmy Sensilab sięgają 1933 roku, kiedy to angielsko – niemiecko – polska spółka akcyjna **Scott & Browne** z siedzibą w Warszawie założyła Towarzystwo Przemysłowo-Handlowe dla wyrobów chemiczno-farmaceutycznych. Profil produkcyjny stanowiły wówczas preparaty farmaceutyczne, lecznicze i dietetyczne oraz środki chemiczne. W roku 1945 fabryka przeszła pod zarząd państwowy i działała jako **Wytwórnia nr 4 Zjednoczonych Zakładów Przemysłu Farmaceutycznego**. Ówczesną działalność skoncentrowano na produkcji m.in. preparatów bizmutowych, fenacetyny oraz piperazyny. Na początku lat sześćdziesiątych pod nazwą **Łódzkie Zakłady Farmaceutyczne**, zakład wszedł do ogólnopolskiego Zjednoczenia Przemysłu Farmaceutycznego POLFA. Asortyment preparatów wytwarzanych w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych opierał się głównie na syntezie prostej. W drugiej połowie lat siedemdziesiątych rozpoczęto produkcję płynów antyseptycznych, jak: Abacil, Disteryl i Manusan. W latach osiemdziesiątych utworzono nowy oddział konfekcji leków antyseptycznych i dezynfekcyjnych oraz rozpoczęto produkcję preparatu Alugastrin. Lata dziewięćdziesiąte przyniosły otwarcie polskiego rynku dla zagranicznych kontrahentów i zmianę zasad funkcjonowania gospodarki. Nastąpił okres wzmożonej konkurencji, włączając w to również zakłady spod znaku POLFA. Wówczas firma weszła na drogę prywatyzacji kapitałowej, a 1 maja 1997 roku zakończony proces prywatyzacji przekształcił przedsiębiorstwo w prywatną spółkę akcyjną pod firmą **Zakłady Farmaceutyczne Polfa-Łódź S.A.** W 1998 r. został zakończony proces restrukturyzacji trwający od 1992 r.

Restrukturyzacja oraz niezbędne inwestycje w latach 1996–2002 sprawiły, że firma stała się nowoczesnym, spełniającym standardy europejskie, nie oddziaływującym negatywnie na otoczenie, zakładem. Przedsiębiorstwo specjalizowało się w tworzeniu najwyższej jakości produktów leczniczych i było jednym z największych producentów leków, suplementów diety oraz kosmetyków w Polsce. Co rok na rynek trafiało ponad

5 mln opakowań produktów firmy. W czerwcu 2008 r. zakończono proces zakupu 100% akcji Zakładów Farmaceutycznych Polfy-Łódź S.A. przez Sensilab, a z dniem 2 marca 2009 r. zakończono proces łączenia Sensilabu i Polfy-Łódź. W dniu 3 czerwca 2013 r. Polfa-Łódź S.A. została przekształcona w spółkę komandytowo-akcyjną pod firmą **SENSILAB Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – spółka komandytowo-akcyjna** z siedzibą w Łodzi.³²⁹

Filozofia firmy przejawia się w jej nazwie. Sensilab to synergiczne działanie dwóch sfer: „Sensi” odnosi się do sfery emocjonalnej, intuicyjnej, poruszającej zmysły, a „Lab” to mocne dowody i najnowsze osiągnięcia ze świata medycyny, farmacji i żywności bio. Sensilab to innowacyjne i zdrowe produkty, dzięki którym zachowuje się zdrowie i dobre samopoczucie.

Wizją przedsiębiorstwa jest dostarczanie innowacyjnych produktów, mających wpływ na jakość życia i używanych na całym świecie, natomiast **misją**, aby ludzie cieszyli się długim, aktywnym i zdrowym życiem. Spółka tworzy produkty bliskie naturze, wykorzystując wyniki najnowszych osiągnięć naukowych oraz wieloletnie doświadczenie. Oferuje klientom szeroką gamę produktów opartych na nieszablonych rozwiązaniach. We własnej sieci sprzedaży oraz działaniach on-line świadczy indywidualne usługi oraz konsultacje dietetyczne, dzieli się poradami, jak zachować zdrowie. Równoległe z powodzeniem rozwija sektor usług kontraktowych. Oferuje kompleksowe rozwiązania, począwszy od usług badawczo-rozwojowych, przez doradztwo, kończąc na dostarczeniu finalnego produktu.

Firma specjalizuje się w: produktach leczniczych OTC i Rx, suplementach diety, żywności funkcjonalnej oraz produktach z certyfikatem Bio, wyrobach medycznych oraz produktach biobójczych. Oferowane produkty są ciągle doskonalone dzięki realizacji polityki jakości zgodnej z normami ISO 9001, 14001, 18001 oraz zasadzie systemu HACCP. W laboratoriach Działu Kontroli Jakości prowadzone są badania surowców, materiałów opakowaniowych i produktów gotowych, z użyciem nowoczesnych technik analitycznych i specjalistycznej aparatury kontrolno-pomiarowej. Dzięki działaniom ukierunkowanym na zapewnienie najwyższej jakości produkowanych leków oraz bardzo wysokim nakładom finansowym na ten cel, spółka posiada koncesję Ministerstwa Zdrowia, potwierdzającą produkcję leków w warunkach odpowiadających wymaganiom GMP (Good Manufacturing Practice), zgodnym z wymogami WHO i Unii Europejskiej. Produkcja w standardzie Dobrych Praktyk Wytwarzania (GMP) obejmuje:

- ✓ poszukiwanie i zakup substancji aktywnych, substancji uzupełniających oraz materiałów opakowaniowych wraz z niezbędną dokumentacją jakościową,
- ✓ ocenę dokumentacji jakościowej oraz dopuszczenie surowców do produkcji,

³²⁹ Przekształcenie zostało dokonane w trybie art. 551 i nast. oraz 575, 576 Kodeksu spółek handlowych. Zgodnie z art. 553 par. 1 i 2 Ksh spółce SENSILAB przysługują wszystkie prawa i obowiązki spółki Polfa-Łódź S.A.

- ✓ opracowanie optymalnego procesu technologicznego,
- ✓ naważanie surowców,
- ✓ mieszanie,
- ✓ granulację,
- ✓ tabletkowanie/kapsułkowanie,
- ✓ blistrowanie/laminowanie w stripy/saszetkowanie,
- ✓ pakowanie automatyczne w opakowanie jednostkowe.

Co roku spółka produkuje ponad 200 mln tabletek, kapsułek i saszetek. Przedsiębiorstwo jest przy tym przyjazne środowisku. Punktem wyjścia polityki proekologicznej firmy jest dostosowanie się do wymagań prawnych i innych uregulowań dotyczących gospodarowania odpadami, emisji zanieczyszczeń do powietrza oraz gospodarki wodno-ściekowej.

Spółka świadczy także **usługi dotyczące prac rozwojowych** oferując opracowanie formuły produktów gotowych dla parterów biznesowych z całego świata. Możliwie jest to dzięki posiadaniu własnego, nowoczesnego centrum badawczo-rozwojowego oraz wieloletniemu doświadczeniu naukowemu pracowników przedsiębiorstwa. **Proces rozwoju produktu obejmuje:** wstępne badanie czystości patentowej oraz weryfikację nazw handlowych wyrobu, opinię wewnętrznych konsultantów medycznych, opracowanie składu ilościowego i jakościowego, dobór odpowiedniej formy pakowania, próby laboratoryjne, próby technologiczne, walidację procesu technologicznego, produkcję serii pilotażowych i rejestracyjnych, wstępne badanie stabilności w komorach laboratoryjnych, optymalizację ceny wyrobu gotowego oraz specyfikację wyrobu gotowego.

W ramach **usług kontraktowych** przedsiębiorstwo zapewnia dużą elastyczność i indywidualne podejście do każdego klienta, deklarując realizację projektów zgodnie z jego potrzebami oraz oczekiwaniami. Jest to możliwe dzięki posiadaniu szerokiej oferty dostępnych formatów, możliwości pakowania oraz usług dodanych. We współpracy kontraktowej (out-licencing) Sensilab oferuje w szczególności: dokumentację rejestracyjną dla produktów OTC, Rx, opracowanie składu i technologii nowych leków, metod analitycznych zgodnych z wymogami EU, produkcję gotowego wyrobu w standardzie GMP, transfer technologii oraz współpracę w zawieraniu umów dystrybucyjnych/eksportowych poza Polską. Należy przy tym zaznaczyć, że spółka działa nie tylko w Polsce, ale także na rynkach Europy Środkowej i Zachodniej, a jej produkty dostępne są w 20. krajach świata.³³⁰ W związku tym **geograficzny obszar działania spółki klasyfikuje się jako międzynarodowy.**

³³⁰ Podstawową charakterystykę spółki oraz jej historię opracowano na podstawie informacji uzyskanych w firmie, informacji zawartych na stronie internetowej (<http://www.sensilabgroup.com>) oraz odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu ankiety wykorzystanym w badaniach ilościowych. **Respondentem** w badaniach był Prokurent-Dyrektor ds. Organizacyjnych, Pan Krzysztof Agaciak.

Wartością firmy Sensilab są przede wszystkim ludzie, którzy ją tworzą. Aktualnie w przedsiębiorstwie **zatrudnionych jest 185 pracowników**, z czego 14 osób (7,6%) to pracownicy B+R, stanowiący personel naukowo-techniczny. Wśród wartości na pierwszym miejscu firma stawia na uczciwość, profesjonalizm i etykę, które są obecne nie tylko w kontaktach z klientami, ale także ze współpracownikami. Wymiana poglądów i pomysłów odbywa się w atmosferze szacunku, uprzejmości i otwartości na drugiego człowieka. Pracownicy stale dążą do samorozwoju i zdobywają wiedzę, która zbliża przedsiębiorstwo do osiągnięcia celów. Kulturze organizacyjnej spółki towarzyszy motto *„Zespół stawiamy ponad dobro jednostki, dobro firmy ponad dobro zespołu, a zadowolenie klienta ponad dobro firmy”*. W Sensilab ludzi łączy wspólna pasja, którą jest poprawa jakości życia.

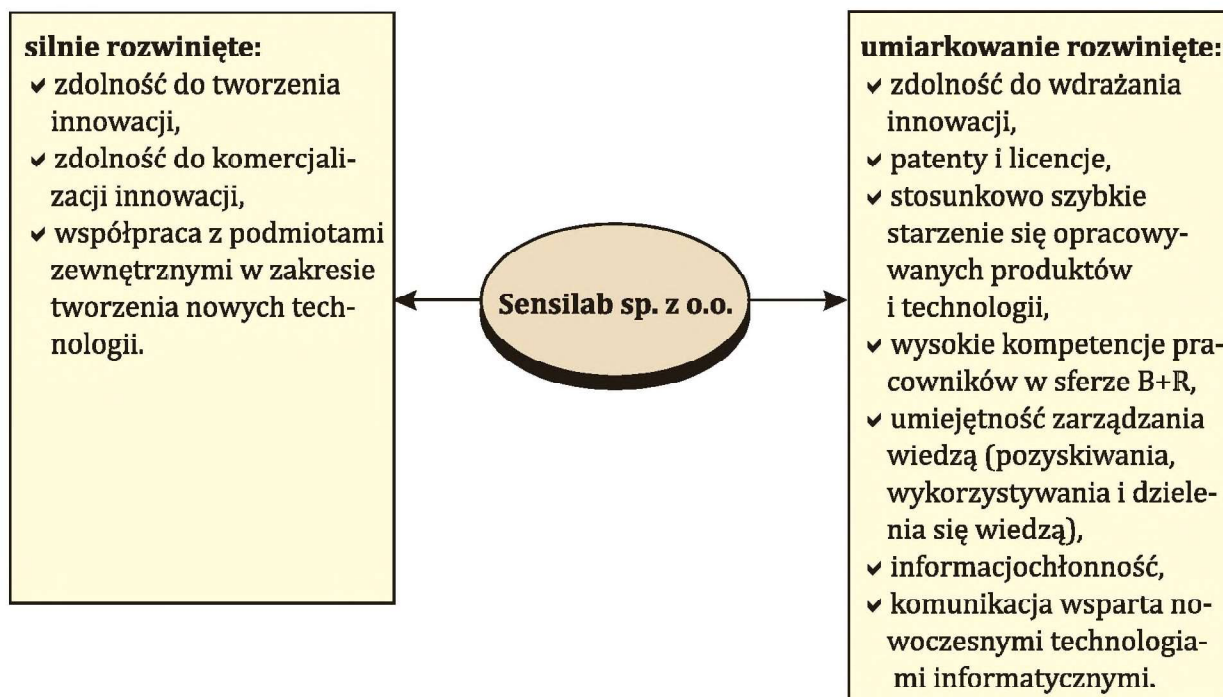
Sytuację finansową w ostatnich pięciu latach można ocenić jako umiarkowaną. Firma generowała zysk, ale bardzo wysokie nakłady inwestycyjne pochłonęły znaczną jego część.

W przedsiębiorstwie funkcjonuje nowoczesny **dział badawczo-rozwojowy**, który realizuje wyznaczone cele na umiarkowanym poziomie. Wydatki na działalność B+R w ostatnich pięciu latach oscylowały w granicach 5% wartości sprzedaży, czyli mniej niż jest to postulowane dla firm high-tech. Spowodowane to było tym, jak tłumaczy respondent, że *„w pierwszej fazie po połączeniu spółek Polfa-Łódź SA i Sensilab w 2008 roku, spółka nastawiona była przede wszystkim na tworzenie nowych struktur sprzedażowych i to właśnie w nie inwestowano znaczne środki finansowe”*. Należy jednak zaznaczyć, że w ostatnim czasie, na skutek przekształceń własnościowo-organizacyjnych, wydatki te wzrosły i na koniec 2013 roku wyniosły już ok. 9% wartości przychodów.

Dokonując charakterystyki przedsiębiorstwa z perspektywy **cech jakościowych przypisywanych firmom high-tech** należy zauważyć, że Sensilab cechuje silna zdolność do tworzenia innowacji produktowych i ich komercjalizacji oraz silna współpraca z podmiotami zewnętrznymi w tworzeniu nowych technologii. Firma współpracuje m.in. z jednostkami badawczo-rozwojowymi z regionu, jak i innymi krajowymi przedsiębiorstwami farmaceutycznymi.

Natomiast pozostałe cechy wyrażające specyfikę sektora wysokich technologii oceniono na umiarkowanym poziomie, co obrazuje rysunek 8.2. Żadnej z wymienionych cech nie oceniono jako słabej lub bardzo słabej, żadnej też nie oceniono jako bardzo silnej.

Można zatem stwierdzić, że analizowana spółka przejawia silne cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego, jednak w umiarkowanym stopniu jest podmiotem opartym na wiedzy i wykorzystującym nowoczesne technologie informatyczne.



Rysunek 8.2. Cechy Sensilab jako przedsiębiorstwa high-tech

Źródło: opracowanie własne.

Zasoby i etap rozwoju spółki

Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania uwypuklił znaczenie zasobów przedsiębiorstwa, zwłaszcza niematerialnych. Dokonując **charakterystyki zasobów** spółki, ze względu na ich **znaczenie dla rozwoju** należy stwierdzić, że większość z nich silnie go warunkuje. Należy tu przede wszystkim wymienić: zasoby finansowe, organizacyjne (tj. strukturę, procesy wewnętrzne), kompetencje personelu naukowo-technicznego oraz kadry kierowniczej, zasoby wiedzy skodyfikowanej i spersonalizowanej, zasoby relacyjne (zwłaszcza kontakty formalne i nieformalne z jednostkami B+R i innymi firmami high-tech) oraz markę i reputację firmy. Jednak **stan ich posiadania** oceniono na umiarkowanym bądź niskim poziomie, za wyjątkiem relacji z firmami high-tech i jednostkami B+R oraz marki i reputacji firmy. Jako zasoby, których stan posiadania nie jest zadowalający wskazano zasoby finansowe, personel naukowo-techniczny oraz zasoby wiedzy skodyfikowanej (bazy danych), co oznacza, że te zasoby firma musi w przyszłości szczególnie rozwijać, gdyż między innymi od nich w znacznym stopniu zależy rozwój przedsiębiorstwa. Szczegółowe dane obrazuje tabela 8.8.

Tabela 8.8. Ocena zasobów przedsiębiorstwa Sensilab ze względu na znaczenie dla rozwoju firmy, stan ich posiadania, oryginalność i dostępność

Rodzaje zasobów	Znaczenie dla rozwoju firmy	Stan posiadania	Oryginalność	Dostępność
Zasoby rzeczowe	umiarkowane	umiarkowany	umiarkowana	wysoka
Zasoby finansowe	silne	niski	umiarkowana	umiarkowana
Marka i reputacja firmy	silne	wysoki	wysoka	wysoka
Personel naukowo-techniczny	silne	niski	umiarkowana	umiarkowana
Kompetencje i talenty pracowników	silne	niski	umiarkowana	umiarkowana
Kompetencje kadry kierowniczej	silne	umiarkowany	umiarkowana	umiarkowana
Zasoby organizacyjne	silne	umiarkowany	umiarkowana	umiarkowana
Zasoby informacyjne: - bazy danych (wiedza skodyfikowana) - systemy informatyczne - wiedza technologiczna (know-how, patenty, licencje)	silne umiarkowane umiarkowane	niski umiarkowany umiarkowany	niski niski umiarkowany	umiarkowany umiarkowany umiarkowany
Zasoby relacyjne: - relacje z firmami high-tech i jednostkami B+R - pozostałe relacje (z klientami, dostawcami, jednostkami samorządowymi itd.)	silne umiarkowane	wysoki umiarkowany	umiarkowany umiarkowany	wysoki umiarkowany

Źródło: badania własne.

Oryginalność posiadanych zasobów oceniono w większości także jako umiarkowaną, za wyjątkiem marki i reputacji, a bazy danych i systemy informatyczne uznano wręcz jako mało oryginalne. Podobną opinię wyrażono w stosunku do **dostępności** poszczególnych zasobów. Jako zasoby łatwo dostępne wymieniono zasoby rzeczowe, markę i reputację firmy oraz relacje z innymi jednostkami sfery badawczo-rozwojowej oraz firmami high-tech. Sensilab dostrzega silne znaczenie zasobów dla rozwoju spółki, jednak stan ich posiadania, oryginalność i dostępność uważa w przypadku większości z nich za umiarkowany. Należy to więc doskonalić, gdyż zasoby i sposób ich efektywnego wykorzystania to współczesny nurt strategii rozwoju przedsiębiorstw. Z pomocą w tym względzie przychodzi koopetycja, gdyż jednoczesna współpraca i konkurencja między przedsiębiorstwami pozwala na równoczesne czerpanie korzyści wynikających z kooperacji i dzielenia się zasobami, bądź z tworzenia wspólnych zasobów, oraz na zachowanie relacji konkurencyjnych między stronami

i ochrony wyłącznych, często unikalnych zasobów firmy. Konkurenci mogą więc tworzyć relacje koopetycyjne o zbieżnej konfiguracji zasobowej uzyskując tym samym korzyści skali, bądź przesłanką ich tworzenia może być komplementarność zasobów oraz dostęp do zasobów, które są trudne do pozyskania indywidualnie. Z uwagi na dobre relacje z innymi firmami high-tech z branży spółka powinna kształtować i rozwijać relacje koopetycyjne dla rozwoju poszczególnych zasobów, co zwiększy ich wartość i tym samym powinno przyczynić się do rozwoju firmy. Szczegółową charakterystykę **potencjału relacyjnego** badanego przedsiębiorstwa prezentuje tabela 8.9.

Tabela 8.9. Potencjał relacyjny spółki Sensilab

Rodzaje zasobów	Czas trwania relacji	Powtarzalność relacji	Korzystność relacji	Wpływ na rozwój firmy
Relacje z jednostkami naukowo-badawczymi	7 lat i dłużej	powtarzające się bardzo często	korzystne	ułatwiające rozwój
Relacje z konkurentami	7 lat i dłużej	powtarzające się bardzo często	umiarkowanie korzystne	ułatwiające rozwój
Relacje z dostawcami	7 lat i dłużej	powtarzające się bardzo często	korzystne	ułatwiające rozwój
Relacje z klientami	7 lat i dłużej	powtarzające się bardzo często	korzystne	silnie ułatwiające rozwój
Relacje z władzami lokalnymi	7 lat i dłużej	o średniej częstotliwości	umiarkowanie korzystne	ułatwiające rozwój
Relacje ze społecznościami lokalnymi	7 lat i dłużej	o średniej częstotliwości	niekorzystne	bez wpływu na rozwój

Źródło: badania własne.

Firma tworzy przede wszystkim relacje długofalowe, o czym świadczy fakt, że bez względu na rodzaj podmiotu relacje te trwają dłużej niż 7 lat. Są one także dość intensywne, za wyjątkiem relacji z władzami i społecznościami lokalnymi, oceniono je jako powtarzające się bardzo często. Ich efekty uznano w przypadku relacji z jednostkami B+R, dostawcami i klientami jako korzystne i ułatwiające rozwój. Relacje z konkurentami oceniono na umiarkowanym poziomie korzystności, jednak jako takie, które sprzyjają rozwojowi firmy. Należy przy tym zaznaczyć, że nie wszystkie z nich mają charakter relacji koopetycyjnych. Podobną tendencję zauważono w stosunku do relacji z władzami lokalnymi, natomiast w przypadku relacji ze społecznościami lokalnymi uważa się, że są one niekorzystne i nie oddziałują na rozwój spółki. Biorąc pod uwagę

etap rozwoju poszczególnych relacji, uznano że są one na etapie budowania bądź dojrzałości. Można zatem stwierdzić, że firma dysponuje dość dobrze rozwiniętym potencjałem relacyjnym, na bazie którego powinna budować swoją strategię w celu tworzenia wartości, utrzymania potencjału rozwojowego i otrzymywania renty relacyjnej.

Sensilab znajduje się w **fazie wzrostu**. Na podstawie przeprowadzonych **list kontrolnych** wyliczono wartości wskaźnika SN_i dla poszczególnych faz rozwoju:

- ✓ dla fazy przedsiębiorczości $SN_i=2,88$
- ✓ dla fazy wzrostu $SN_i=4,32$
- ✓ dla fazy dojrzałości $SN_i=3,80$
- ✓ dla fazy schyłku $SN_i=1,84$.

Uzyskane wyniki, a zwłaszcza wartości wskaźnika SN_i , przedstawiającego ilościową miarę stopnia natężenia odpowiedzi, pozwalają stwierdzić, że Sensilab znajduje się w fazie wzrostu (najwyższa wartość wskaźnika, $SN_i=4,32$). Należy również zauważyć, że przedsiębiorstwo zbliża się do fazy dojrzałości ($SN_i=3,80$). Biorąc pod uwagę liczbę wskazań odpowiedzi DD/++/5, oznaczających, że dany identyfikator dotyczy w całości badanego przedsiębiorstwa, najliczniej wskazano je właśnie w odniesieniu do fazy wzrostu (ponad połowa, tj. 52% tego typu wskazań dla listy kontrolnej nr 2). Do podstawowych przesłanek przemawiających za tym, że przedsiębiorstwo jest w fazie wzrostu należy zaliczyć:

- ✓ przeznaczanie zysków na inwestycje oraz pozyskiwanie kapitału na rozwój firmy,
- ✓ preferowanie skutecznych pomysłów, a nie radykalnych rozwiązań,
- ✓ ekspansję na nowe rynki i regiony,
- ✓ korzystanie z środków formalnej struktury i tworzenie komórek sztabowych,
- ✓ zwiększający się asortyment produktów i ich standaryzacja.

Jednocześnie w stosunku do pozostałych list kontrolnych, w tym zwłaszcza dotyczących fazy schyłku i narodzin liczba wskazań negatywnych (NN/--/1 lub N/-/2) była zdecydowanie mniejsza. Przedsiębiorstwo będzie dalej doskonalić swoje produkty i umacniać swoją pozycję na rynku, by móc się rozwijać i przejść do kolejnej fazy.

Na rozwój firmy ma wpływ wiele różnorodnych czynników, przy czym część z nich stanowi **katalizator rozwoju** spółki (tj. przyspiesza ten rozwój), a część jego **inhibitor** (tj. spowalnia proces rozwoju przedsiębiorstwa). Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 8.10.

Uwarunkowania zewnętrzne oceniono w większości jako hamujące rozwój przedsiębiorstwa, w szczególności te, na które firma nie ma wpływu, jak: system finansowania działań badawczo-rozwojowych, politykę patentową, kryzys finansowy czy globalizację gospodarki. Tempo rozwoju techniki i technologii, krajowy potencjał B+R, a więc uwarunkowania specyficzne dla branż high-tech oraz wymagania klientów uznano jako czynniki sprzyjające rozwojowi firmy, natomiast infrastrukturę B+R,

Tabela 8.10. Uwarunkowania rozwoju firmy Sensilab

Determinanty	Wpływ na rozwój firmy				
	bariera	Inhi- bitor	brak wpływu	Katalizator	stymulator
Determinanty zewnętrzne					
Krajowy potencjał B+R				X	
Infrastruktura badawczo-rozwojowa			X		
System finansowania działań B+R		X			
Regulacje prawne			X		
Polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej		X			
Globalizacja gospodarki		X			
Kryzys finansowy		X			
Tempo rozwoju techniki i technologii				X	
Intensywność konkurencji			X		
Wymagania klientów				X	
Determinanty wewnętrzne					
Coraz krótszy cykl życia technologii		X			
Posiadane zasoby (rzeczowe, ludzkie, finansowe, informacyjne)				X	
Redundancja zasobów			X		
Zdolność firmy do dostrzegania okazji				X	
Zdolność firmy do wykorzystywania okazji				X	
Elastyczność firmy				X	
Pozycja rynkowa firmy				X	
Kultura organizacyjna			X		
System zarządzania wiedzą			X		
Reputacja firmy				X	
Marka produktu(ów) firmy				X	
Wielkość przedsiębiorstwa			X		
Wiek przedsiębiorstwa			X		
Kooperacja					X

Źródło: badania własne.

intensywność konkurencji oraz regulacje prawne zdaniem respondenta firmy nie mają wpływu na jej rozwój. Dziwi fakt, że poziom infrastruktury (tj. klastry, parki naukowe, inkubatory technologiczne itd.) nie oddziałują na rozwój spółki, ale można to tłumaczyć tym, że firma posiada własny, nowoczesny dział B+R i współpracuje długofalowo z wybranymi, sprawdzonymi jednostkami B+R, w związku z tym nie poszukuje tu nowych partnerów.

Wśród **uwarunkowań wewnętrznych** bez wpływu na rozwój spółki wskazano takie czynniki, jak: wiek i wielkość przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, redun-

dancję zasobów oraz system zarządzania wiedzą. Niepokojącym zjawiskiem jest opinia, że kultura organizacyjna i system zarządzania wiedzą nie mają wpływu na rozwój przedsiębiorstwa, zwłaszcza, że firmy high-tech to podmioty oparte na wiedzy, które powinny efektywnie pozyskiwać, tworzyć, wykorzystywać i dzielić się wiedzą, co z kolei sprzyja innowacyjności i tworzeniu nowych produktów. Podobną opinię wyrażono w stosunku do kultury organizacyjnej. Uznając ją za odpowiednią, tj. opartą na właściwych wartościach, zachęcających do doskonalenia i eksperymentowania przyczyniającego się do zwiększenia efektywności działań, stwierdzono, że nie wpływa ona na rozwój spółki. Jednocześnie respondent zaznaczył, że *„pracownicy w małym stopniu włączają się w przedsięwzięcia strategiczne. Dzisiejsze czasy nie sprzyjają temu aby pracownikowi zapewniać poczucie bezpieczeństwa i umacniać w nim poczucie wartości. A tylko wtedy można liczyć na to, że pracownicy będą podejmowali nowe, innowacyjne wyzwania.”* Wpływ innych determinant wewnętrznych oceniono jako przyspieszający rozwój firmy (katalizatory rozwoju).

Czynnikiem, którym uruchomił proces rozwoju w badanej spółce była **koopetycja**. Współpraca konkurencyjna może mieć różny charakter, różne mogą być też motywy jej podjęcia i osiągnięte efekty. Dlatego też w dalszej części dokonano analizy tego zjawiska.

Działania koopetycyjne

Wśród **motywów**, które skłoniły Sensilab do podjęcia współpracy z rywalami jako najistotniejsze wskazano możliwość uzyskania efektu synergii, wzrostu wartości firmy oraz obniżenia kosztów, czyli przesłanki efektywnościowe. Natomiast do tych, które miały umiarkowane znaczenie zaliczono: pozyskanie wiedzy organizacyjnej, ograniczenie niepewności działań oraz dostosowanie się do wymogów globalizacyjnych (tab. 8.11). Należy przy tym zaznaczyć, że żadnego z wyróżnionych motywów nie uznano jako mało istotny lub bez znaczenia. Motywy zasobowe uznano za istotne, podobnie jak te związane z uczeniem się i możliwością obniżenia kosztów transakcyjnych, a najmniejszy wpływ na podjęcie decyzji o koopetycji miały przesłanki związane z ograniczeniem niepewności działań. Duże znaczenie poszczególnych czynników motywujących do koopetycji sugeruje, że w wyniku realizacji współpracy konkurencyjnej spodziewano się istotnych korzyści.

Jednocześnie wskazano **determinanty podejmowania działań koopetycyjnych** w badanej spółce. W tym celu respondentowi przedstawiono listę uwarunkowań mających wpływ na **intensywność działań konkurencyjnych** i **intensywność działań kooperacyjnych** z konkurentami i poproszono o ocenę ich znaczenia oraz wpływu z perspektywy tworzenia relacji koopetycyjnych przez firmę. Wyniki uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 8.12. Należy przy tym zaznaczyć, że lista uwarunkowań koopetycji pokrywa się z tą, którą przedstawiono w celu oceny czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa, a poszczególne czynniki oceniano jako:

Tabela 8.11. Motywy podjęcia kooperacji przez przedsiębiorstwo Sensilab

Lp.	Motywy kooperacji	Znaczenie dla podjęcia kooperacji w Spółce
1	Obniżenie kosztów	bardzo istotne
2	Efekt synergii (wsparcie)	bardzo istotne
3	Wzrost wartości firmy	bardzo istotne
4	Obniżenie kosztów transakcyjnych	istotne
5	Pozyskanie zasobów	istotne
6	Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą	istotne
7	Uzyskanie dostępu do rynku	istotne
8	Rozszerzenie skali działania	istotne
9	Pozyskanie wiedzy techniczno – technologicznej	istotne
10	Pozyskanie wiedzy rynkowej	istotne
11	Pozyskanie wiedzy organizacyjnej	umiarkowanie istotne
12	Wzrost innowacyjności	istotne
13	Ograniczanie niepewności działań	umiarkowanie istotne
14	Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych	umiarkowanie istotne

Źródło: badania własne.

Tabela 8.12. Uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwie Sensilab

Determinanty kooperacji	Intensywność relacji konkurencji		Intensywność relacji współpracy z rywalami	
	znaczenie	wpływ	znaczenie	wpływ
Determinanty zewnętrzne				
Krajowy potencjał B+R	umiarkowanie ważne	stymulator	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Infrastruktura badawczo-rozwojowa	umiarkowanie ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
System finansowania działań B+R	ważne	inhibitor	bardzo ważne	inhibitor
Regulacje prawne	umiarkowanie ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej	ważne	inhibitor	umiarkowanie ważne	inhibitor
Globalizacja gospodarki	ważne	brak wpływu	ważne	brak wpływu
Kryzys finansowy	umiarkowanie ważne	bariera	umiarkowanie ważne	bariera
Tempo rozwoju techniki i technologii	ważne	stymulator	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Intensywność konkurencji	umiarkowanie ważne	inhibitor	ważne	inhibitor
Wymagania klientów	ważne	brak wpływu	ważne	katalizator

Determinanty wewnętrzne				
Coraz krótszy cykl życia technologii	ważne	brak wpływu	ważne	inhibitor
Posiadane zasoby (rzeczowe, ludzkie, finansowe, informacyjne)	ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Redundancja zasobów	umiarkowanie ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Zdolność firmy do dostrzegania okazji	umiarkowanie ważne	stymulator	umiarkowanie ważne	katalizator
Zdolność firmy do wykorzystywania okazji	umiarkowanie ważne	inhibitor	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Elastyczność firmy	ważne	stymulator	ważne	katalizator
Pozycja rynkowa firmy	ważne	stymulator	ważne	katalizator
Kultura organizacyjna	ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
System zarządzania wiedzą	umiarkowanie ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Reputacja firmy	ważne	stymulator	ważne	katalizator
Marka produktu(ów) firmy	ważne	stymulator	ważne	katalizator
Wielkość przedsiębiorstwa	umiarkowanie ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu
Wiek przedsiębiorstwa	umiarkowanie ważne	brak wpływu	umiarkowanie ważne	brak wpływu

Źródło: badania własne.

stymulator (uruchamia proces), katalizator (przyspiesza proces), inhibitor (spowalnia proces), bariera (wstrzymuje proces), możliwym też było wskazanie odpowiedzi, że dany czynnik nie miał wpływu na podjęcie działań koopetycyjnych.

Dokonując analizy uzyskanych odpowiedzi należy zauważyć, że poszczególne czynniki mają większe znaczenie dla intensywności relacji konkurencji niż współpracy (połowę z nich uznano za ważne w przypadku relacji konkurencji, a 9 z 23 wymienionych uznano za ważne w przypadku relacji współpracy, przy czym system finansowania działań B+R, tj. programy unijne, krajowe, venture capital itp. uznano tu za czynnik bardzo ważny).

Silniejszy wpływ poszczególne determinanty mają na intensywność działań konkurencyjnych, przy czym wśród uwarunkowań zewnętrznych przeważa wpływ negatywny, tj. hamujący intensywność tych działań, a wśród uwarunkowań wewnętrznych wpływ pozytywny, tj. sprzyjający konkurencji. Za stymulatory relacji konkurencyjnych uznano: krajowy potencjał B+R, tempo rozwoju techniki, zdolność firmy do dostrzegania okazji, jej elastyczność i pozycję rynkową oraz reputację i markę produktów. Natomiast wśród czynników ograniczających intensywność działań konkurencyjnych wymieniono: system finansowania działalności badawczo-rozwojowej, politykę patentową, istniejącą konkurencję i zdolność firmy do wykorzystywania okazji

uznając je za inhibitory oraz kryzys finansowy, który postrzegano jako barierę w zwiększaniu intensywności tych działań.

Respondent zaznaczył także, że *„rentowność branży farmaceutycznej oraz tempo jej wzrostu sprzyjają działaniom konkurencyjnym, a firmę na tle konkurentów wyróżnia przede wszystkim szeroki asortyment produktów, ich jakość, marka i pozycja rynkowa firmy”*, co ma wpływ na intensywność tych działań.

Biorąc pod uwagę relację współpracy z rywalami, wpływ poszczególnych uwarunkowań na jej intensywność był mniejszy niż w przypadku relacji konkurencji, mniejsze też było ich znaczenie. Żadnego z czynników nie oceniono jako stymulatora tej relacji, natomiast do głównych jej katalizatorów, przyspieszających jej rozwój, zaliczono: wymagania klientów, zdolność firmy do dostrzegania okazji, jej elastyczność, pozycję rynkową, reputację oraz markę produktów.

Warto zauważyć, że te same czynniki wewnętrzne, i o takim samym znaczeniu, sprzyjają działaniom konkurencyjnym i kooperacyjnym, przy czym w przypadku relacji konkurencji są postrzegane jako stymulatory, uruchamiające proces, natomiast w przypadku relacji współpracy ocenia się je jako katalizatory przyspieszające ten proces. Podobnie i tu, kryzys finansowy uznano jako barierę rozwoju relacji współpracy konkurencyjnej.

Należy również zauważyć, że w większości uwarunkowania, które wskazano jako sprzyjające rozwojowi firmy, uznano także jako sprzyjające intensywności kooperacji. I odwrotnie, te które oceniono jako hamujące procesy rozwojowe przedsiębiorstwa, postrzegano jako hamujące relacje kooperacyjne. Wyjątek stanowią tu globalizacja gospodarki, istniejąca konkurencja, posiadane zasoby oraz zdolność firmy do wykorzystywania okazji. Wpływ globalizacji gospodarki na rozwój firmy uznano jako hamujący, a w odniesieniu do relacji kooperacyjnych wskazano na brak wpływu tego czynnika. Odwrotną opinię wyrażono w stosunku do intensywności istniejącej konkurencji w branży. W przypadku oceny tego czynnika z perspektywy wpływu na kooperację uznano go za inhibitor, natomiast z perspektywy rozwoju spółki wskazano na brak jego wpływu. Posiadane zasoby oraz zdolność do wykorzystania okazji oceniono jako katalizatory rozwoju firmy, ale w odniesieniu do kooperacji wyrażono opinię, że posiadane zasoby nie mają na nią wpływu, a zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystywania okazji hamuje intensywność relacji współpracy i nie ma wpływu na relację kooperacji.

Spółka Sensilab **realizowała kooperację** w przeszłości, realizuje obecnie i zamierza podejmować ten typ współpracy międzyorganizacyjnej w przyszłości. Biorąc pod uwagę łańcuch wartości M.E. Portera, firma kooperuje w ramach jednego działania podstawowego, tj. w obszarze produkcji oraz jednego działania pomocniczego, tj. w obszarze badań i rozwoju. Realizuje zatem typ kooperacji prostej obejmującej współpracą działania podstawowe i pomocnicze.³³¹ Deklaruje natomiast, oprócz wymienionych działań, chęć podjęcia kooperacji w obszarze finansów.

³³¹ Por. typologię działań kooperacyjnych przedstawioną w rozdziale 6. niniejszej monografii.

Dokonując **charakterystyki relacji koopetycyjnych** ze względu na ich złożoność, intensywność oraz wybory i preferencje względem koopetytorów (tab. 8.13) można stwierdzić, że relacje kooperacji z rywalami mają zasięg wyłącznie krajowy. W obydwu obszarach, w których zdecydowano się na ten typ współpracy występuje koopetycja mnoga, przy czym w obszarze produkcji i usług Sensilab współdziała z dwoma konkurentami, a w obszarze badań i rozwoju z czterema.

Wszyscy koopetytorzy zaklasyfikowani zostali jako firmy średnie, co świadczy o tym, że spółka koopetytuje z przedsiębiorstwami o zbliżonej wielkości. Z takimi też chciałaby podejmować współpracę w przyszłości. Jednocześnie preferuje współpracę z rywalami o słabszej pozycji technologicznej i porównywalnej do firmy pozycji rynkowej. Relacje koopetycyjne różnią się czasem ich trwania. W produkcji i usługach obejmują one okres od 2 do 3 lat, natomiast w obszarze badań i rozwoju mają one bardziej zróżnicowany charakter i obejmują okres od roku do 6 lat w zależności od partnera relacji. Oceniając typ koopetycji ze względu na zakres (tj. liczbę uczestników oraz liczbę działań w łańcuchu wartości) przedsiębiorstwo realizuje koopetycję sieciową złożoną, co jest dominującym trendem w sektorze high-tech. Biorąc zaś pod uwagę intensywność relacji, w obszarze produkcji i usług, zdecydowano się na strategię integratora, natomiast w badaniach i rozwoju na strategię partnera, która w większym stopniu ukierunkowana jest na współdziałanie niż rywalizację. Respondent zaznaczył przy tym, że ocenia współdziałanie z konkurentami w tych obszarach jako równomierne i w miarę regularne, dlatego też postrzega je w kategoriach silnej współpracy.

Oceniając **efekty koopetycji** w badanej spółce (tab. 8.14) należy podkreślić, że w firmie w odniesieniu do obydwu obszarów określono je jako bardzo duże korzyści, zaliczając do nich w obydwu obszarach przede wszystkim obniżenie kosztów, w tym również transakcyjnych, dostęp do zasobów oraz pozyskanie wiedzy, przy czym tę ostatnią korzyść oceniono na umiarkowanym poziomie. Respondent zaznacza, że *„nigdy nie będzie sytuacji pełnego dzielenia się wiedzą, z uwagi na brak pełnego zaufania”*.

W badaniach i rozwoju wskazano dodatkowo na wzrost innowacyjności firmy dzięki koopetycji oraz pełniejsze wykorzystanie okazji, które dostrzeżono dzięki wymianie informacji z rywalami. W obszarze produkcji i usług dodatkowo wskazano z kolei na wspólne pozyskiwanie surowców i produkcję kontraktową. Liczne korzyści i brak strat w związku z koopetycją może i powinno zachęcić Sensilab do rozwijania relacji koopetycyjnych i poszerzania współpracy konkurencyjnej o nowe obszary działań w łańcuchu wartości.

Tabela 8.13. Charakterystyka relacji kooperacyjnych w przedsiębiorstwie Sensilab

Kryterium	Produkcja / Usługi	Badania i rozwój
Liczba kooperatorów	2	4
Geograficzny zasięg kooperatorów	Konkurent 1 – zasięg krajowy Konkurent 2 – zasięg krajowy	Konkurent 1 – zasięg krajowy Konkurent 2 – zasięg krajowy Konkurent 3 – zasięg krajowy Konkurent 4 – zasięg regionalny
Wielkość kooperatorów	Konkurent 1 – firma średnia Konkurent 2 – firma średnia	Konkurent 1 – firma średnia Konkurent 2 – firma średnia Konkurent 3 – firma średnia Konkurent 4 – firma średnia
Czas trwania relacji	Konkurent 1 – 3 lata Konkurent 2 – 2 lata	Konkurent 1 – 5 lat Konkurent 2 – 6 lat Konkurent 3 – 5 lat Konkurent 4 – rok
Typ kooperacji ze względu na zakres (liczbę uczestników oraz liczbę działań w łańcuchu wartości)	Kooperacja sieciowa złożona	
Typ kooperacji ze względu na intensywność relacji współpracy i konkurencji	Strategia integratora	Strategia partnera
Preferencje wobec kooperatorów: – wielkość przedsiębiorstwa – pozycja technologiczna partnera – pozycja rynkowa partnera	firmy średnie słabsza od pozycji Spółki porównywalna z pozycją Spółki	firmy średnie słabsza od pozycji Spółki porównywalna z pozycją Spółki

Źródło: badania własne.

Wśród barier ograniczających zachowania kooperacyjne wskazano na niechęć do dzielenia się wiedzą, a w obszarze produkcji i usług również na obawę, że na skutek współpracy (zwłaszcza uzyskanej wiedzy) rywal może uzyskać lepszą od firmy pozycję rynkową. Respondent wyraził opinię, że istotną barierą ograniczającą silną współpracę z rywalami jest „*obawa przed wykorzystaniem pozyskanych informacji dla własnych celów i działanie na szkodę spółki Sensilab w celu poszerzenia swojego rynku zbytu*”. Wynika to z ograniczonego wzajemnego zaufania, jaki obdarzają się kooperatorzy.

Tabela 8.14. Efekty i bariery koopetycji w przedsiębiorstwie Sensilab

Kryterium	Produkcja/Usługi	Badania i rozwój
Korzyści ze współpracy z konkurentami	<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów – obniżenie kosztów transakcyjnych – dostęp do zasobów – pozyskanie wiedzy – wspólna produkcja kontraktowa 	<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów – obniżenie kosztów transakcyjnych – dostęp do zasobów – pozyskanie wiedzy – pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych – wzrost innowacyjności
Straty ze współpracy z konkurentami	brak	brak
Bariery współpracy z konkurentami	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do dzielenia się wiedzą – możliwość osiągnięcia przez rywala jeszcze lepszej pozycji rynkowej 	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do dzielenia się wiedzą

Źródło: badania własne.

Wnioski i rekomendacje

Podsumowując, Sensilab jest spółką średniej wielkości działającą na rynku międzynarodowym. Firma, po dokonanych przekształcenia własnościowo-organizacyjnych dynamicznie się rozwija i jest w fazie wzrostu. Wpływ na ten rozwój ma koopetycja, którą postrzega się jako stymulator rozwoju spółki. Firma współpracuje z konkurentami w dwóch obszarach: produkcji i usług oraz badań i rozwoju, a koopetycja ma charakter sieciowy i obejmuje swym zasięgiem obszar Polski. W badaniach i rozwoju firma stosuje strategię partnera, co zgodnie z fazowym modelem kształtowania skutecznych relacji koopetycyjnych (rys. 7.3) przyspiesza jej rozwój, zaś w produkcji i usługach strategię integratora, która uruchomiła procesy rozwojowe spółki w tym obszarze. Można zatem stwierdzić, że relacje koopetycyjne Sensilab są właściwie kształtowane, co przejawia się w uzyskiwaniu przez firmę znacznych korzyści z tej współpracy. W ramach rekomendacji można zalecić Spółce utrzymywanie silnych relacji współpracy i konkurencji we współdziałaniu z rywalami, bądź też większą otwartość na współpracę, przy mniejszej konkurencji. Wówczas relacje koopetycyjne, zgodnie z przyjętym modelem, będą nadal sprzyjać rozwojowi firmy, gdy wejdzie ona w kolejną fazę w swoim cyklu rozwojowym (fazę dojrzałości), a spółka będzie generować pozytywne efekty koopetycji.