

KOOPERENCJA A WYBORY STRATEGICZNE INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE DOŚWIADCZEŃ FIRM HIGH-TECH¹

Agnieszka Zakrzewska - Bielawska

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybory strategiczne przedsiębiorstw high-tech w kontekście podejmowania relacji kooperacyjnych obejmujących zarówno elementy ekonomiczne, jak i społeczne. Na podstawie badań w grupie 61 firm sektora wysokich technologii stwierdzono, że przedsiębiorstwa te wchodzą w większości w relacje kooperacyjne oparte na niskim zaangażowaniu ekonomicznym, jak i słabych więziach społecznych. Zdecydowana większość z nich dąży do przywództwa innowacyjnego, koncentrując się na specjalizacji produktu i mieszanym (wewnętrznym i zewnętrznym) sposobie rozwoju, utrzymując i poszerzając udział w dotychczasowych rynkach zbytu, jak i wchodząc na nowe rynki, zwłaszcza międzynarodowe.

1. Wprowadzenie

Kooperencja w ogólnym ujęciu oznacza jednoczesną współpracę i konkurencję między przedsiębiorstwami², które zachowując swoją odrębność organizacyjną, konkurują i współdziałają w sposób powtarzalny.³ Dzięki współpracy przedsiębiorstwa mogą zintegrować swoje działania by osiągnąć zamierzone wspólne korzyści, a poprzez jednoczesne działania rywalizacyjne realizują własne indywidualne cele strategiczne.⁴ W związku z tym kooperencja rozumiana jest także jako „system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów”.⁵ Kooperencja wymaga udziału wiedzy, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza pozyskana w ramach współdziałania może być także wykorzystana do konkurowania.⁶ Ponadto relacje kooperacyjne stymulują

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040.

² Bengtsson M., Kock S.: *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, 2000, nr 29, s. 411-426.

³ Zerbini F., Castaldo S.: *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management”, 2007, nr 36, s. 941-954.

⁴ Cygler J.: *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 19.

⁵ Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W.: *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd organizacji”, 2008, nr 16, s. 3.

⁶ Levy M., Loebbecke C. Powell, P.: *SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems*, „European Journal of Information Systems”, 2003, nr 12, s. 3-17.

innowacyjność⁷ (zwłaszcza w ramach innowacji otwartej⁸) i rozwój technologiczny przedsiębiorstw. Komplementarność zasobów, w tym zwłaszcza technologicznych oraz wspólnie prowadzone prace badawczo – rozwojowe pozwalają rozłożyć koszty i ryzyko wprowadzania nowych technologii na kooperentów, skracając jednocześnie czas tworzenia innowacji technologicznych. Jednak z drugiej strony, relacjom kooperacyjnym towarzyszą także określone niebezpieczeństwa, w tym przede wszystkim ryzyko wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa oraz zachowania oportunistyczne kooperentów, co określane jest jako napięcie kooperacyjne⁹. Kooperencja stanowi zatem mix relacji obejmujący elementy ekonomiczne i społeczne, który podlega cyklowi i fluktuacjom.¹⁰

Szczególnego znaczenia problem kooperencji nabiera w sektorze przedsiębiorstw wysokich technologii (high-tech). Firmy w nim działające to przedsiębiorstwa innowacyjne i oparte na wiedzy, które umieją tworzyć i absorbować innowacje, są kreatywne, potrafią zarządzać wiedzą, rozwijać i wykorzystywać kapitał intelektualny, umieją także efektywnie współpracować na pożytek własny i innych w ramach tworzonych kreatywnych sieci przedsiębiorstw partnerskich (np. Dolina Krzemowa).¹¹ Presja na innowacyjność i kreowanie nowej wiedzy, zwłaszcza technologicznej zmusza tego typu jednostki do ponoszenia wysokich nakładów na działalność badawczo – rozwojową.¹² Wysokie koszty prac B+R, ryzyko inwestycyjne oraz coraz krótszy cykl życia produktów high-tech stanowią silną przesłankę do podejmowania współpracy w zakresie tworzenia nowych technologii z ośrodkami badawczo- rozwojowymi, jednostkami transferu techniki, a także z innymi przedsiębiorstwami high-tech (konkurentami).

Z drugiej strony firmy wysoko technologiczne konkurują między sobą o pozycję lidera technologicznego i przywództwo innowacyjne w branży. Własny potencjał badawczo – rozwojowy, posiadane zasoby wiedzy, możliwość nawiązania efektywnej współpracy z otoczeniem, w tym zwłaszcza z konkurentami, jak również

⁷ Nemeš A., Yami S.: *Coopetition strategies and innovation in pre-competitive R&D programs: the case of wireless telecommunication sector*, Druid 2012, CBS, Copenhagen, Denmark, http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/v9e0l8pfuphhurs9khda84edn30i.pdf

⁸ Sofka W., Grimpe Ch., Peters B.: *The fit between coopetition and open innovation strategies – an empirical investigation for Germany*, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IIOC2008&paper_id=477.

⁹ Por: Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N.: *The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope*, "Strategic Management Journal", 1998, nr 19, s. 193-210; Gnyawali D.R., He J., Madhavan R.: *Co-opetition: promises and challenges*, [w:] Wankel C. (red.), *The 21st century management: a reference handbook*, Sage Publications, Los Angeles 2008, s.386-398; Bengtsson, M., Eriksson, J., Wincent J.: *Coopetition: new ideas for a new paradigm* [w:] Yami S., Castaldo S., Dagnino J.B., Le Roy F. (red.), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s.19 - 39.

¹⁰ Zerbini F., Castaldo S.: *Stay in or get*, op. cit., s. 944.

¹¹ Szerzej: Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 34-45.

¹² Udział wydatków na badania i rozwój w przychodach powyżej 8% jest zmienną ilościową odróżniającą sektor przedsiębiorstw wysokich technologii od przedsiębiorstw średnio wysokiej, średnio niskiej i niskiej technologii. Por: *Classification of High – Technology Product and Industries*, Working Party no. 9, Industry Committee on Industrial Statistics, OECD 1995, s.5.

chęć przywództwa innowacyjnego determinują wybory strategiczne firm high-tech i oddziałują na siłę i charakter relacji kooperacyjnych w tym sektorze.

Celem opracowania jest identyfikacja wyborów strategicznych dokonywanych przez przedsiębiorstwa wysokich technologii z perspektywy wchodzenia w relacje kooperacyjne obejmujące elementy ekonomiczne i społeczne. Określone wybory strategiczne oraz relacje kooperacyjne identyfikowano na podstawie badań przeprowadzonych w 61 przedsiębiorstwach high-tech działających w Polsce, jak i na rynku globalnym.

2. Kluczowe wybory strategiczne firm high-tech

Z uwagi na specyfikę przedsiębiorstw high-tech (wysoką innowacyjność i tworzenie nowej wiedzy, zwłaszcza technologicznej) najważniejszym podejściem do strategii wydaje się być podejście zasobowe.¹³ Rozwój technologii, innowacji, czy szerzej wiedzy jako zasobu stanowi fundament strategii takich firm.¹⁴ Kluczowe znaczenie ma tu baza badawczo – rozwojowa, wiedza technologiczna (know-how, patenty, licencje), wiedza spersonalizowana (kompetencje i talenty pracowników) oraz wiedza skodyfikowana (bazy danych, zbiory informacji). Przedsiębiorstwo high-tech powinno nie tylko wykorzystywać tego typu zasoby w najlepszy sposób, ale także je rozwijać (redundować). Bowiem nieprzewidywalne i złożone otoczenie firm high-tech wymaga postawy polegającej na wykorzystywaniu okazji¹⁵, a do tego potrzebne są redundancje zasobów¹⁶. Wykorzystywanie ulotnych okazji zależy w dużym stopniu od zdolności firmy do ich dostrzegania, a do tego również potrzebna jest wiedza. Ponadto własna ocena znaczenia i oryginalności zasobów firmy w większym lub mniejszym stopniu skłania przedsiębiorstwa high-tech do nawiązywania współpracy w obszarze zasobowym, bądź odwrotnie skłania firmy HT do ochrony swoich zasobów przed imitacją i naśladownictwem ze strony konkurentów. W związku z tym wpływa na siłę i charakter relacji kooperacyjnych.

Redundancja kluczowych zasobów (technologii, innowacji czy szerzej wiedzy) oraz szanse pojawiające się w otoczeniu pozwalają firmom high-tech na rozszerzanie i zmianę dziedzin i krajów działalności. W związku z tym przedsiębiorstwa te stoją przed kolejnymi wyborami strategicznymi, jak: specjalizacja czy dywersyfikacja produktu, specjalizacja, czy dywersyfikacja rynku, wewnętrzny (w oparciu o własne inwestycje) czy zewnętrzny (w oparciu o współdziałanie z innymi) sposób rozwoju.

¹³ Barney J.B.: *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review", 2001, Vol. 26, nr 1, s. 41-56; Lin E., Lin T.M.Y., Bou-Wen L.: *New high-tech venturing as process of resource accumulation*, "Management Decision" 2010, Vol. 48, nr 8, s. 1230-1246.

¹⁴ Zakrzewska-Bielawska A.: *Relacje*, op. cit., s. 154-155.

¹⁵ Eisenhardt K.M., Sull D.N.: *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, nr 1, s. 106-116.

¹⁶ Por: Krupski R.: *Zasoby a elastyczność organizacji* [w:] Krupski R.: (red.) *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 89; Krupski R.: *Strategie elastyczne* [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk – Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s.183 – 184.

Dlatego też do podstawowych wyborów strategicznych przed którymi stoją przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii należy zaliczyć:

- wybór źródła pozyskania nowej technologii: własne zaplecze B+R i zasoby wiedzy czy źródła zewnętrzne (transfer technologii, kontraktowanie B+R, partnerstwo strategiczne w obszarze B+R, zakup licencji itp.) czy źródła mieszane, obejmujące zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne;
- dążenie do przywództwa innowacyjnego czy koncentracja na imitacji innowacyjnej (uczenie się na bazie doświadczeń liderów technologicznych),
- nacisk na kodyfikację czy personalizację¹⁷ w podejściu do zarządzania wiedzą;
- wybór specjalizacji czy dywersyfikacji w zakresie rozwoju produktu i rynku,
- wybór form (sposobu) rozwoju: wewnętrzne czy zewnętrzne (kooperacyjne i koncentracyjne formy współdziałania).

Firmy high-tech mogą dokonywać różnych wyborów strategicznych w zależności od zdolności do nawiązywania relacji kooperacyjnych oraz ich natężenia w odniesieniu do większego nasilenia konkurencji albo współpracy między dotychczasowymi rywalami.

3. Cel, zakres i metodyka badań

Celem badań było określenie wyborów strategicznych przedsiębiorstw high-tech w zależności od typu relacji kooperacyjnych uwzględniających ekonomiczne zaangażowanie partnerów i więzi społeczne.¹⁸ Badanie przeprowadzono na celowo dobranej próbie 61 przedsiębiorstw high-tech z terenu całej Polski w 2010r. Doboru do próby badawczej dokonano na podstawie dwóch kryteriów: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób). Badania przeprowadzono metodą monograficzną przy użyciu techniki wywiadu standaryzowanego, a respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 przedsiębiorstwa), farmaceutyczną (13 firm), a w pozostałych 24 przypadkach inne branże zaliczane do sektora high-tech (produkcja sprzętu lotniczego i maszyn zaawansowanych technologicznie,

¹⁷ Kodyfikacja oznacza nacisk na technologię informacyjną i wykorzystywanie obszernych baz danych do przechowywania wiedzy, natomiast personalizacja oznacza stwarzanie możliwości kontaktów międzyludzkich i dzielenie się wiedzą, wykorzystuje kreatywność i zdolności pracowników. Szerzej: Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 219.

¹⁸ Przedstawione w opracowaniu wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego, pt. „Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii” realizowanym w Katedrze Zarządzania PŁ w latach 2008-2011.

produkcja elektroniki użytkowej oraz instrumentów medycznych i optycznych). Wśród badanych przedsiębiorstw 47 firm było średniej wielkości (zatrudnienie od 50 do 249 osób), a 14 firm było dużych (zatrudnienie powyżej 249 osób). Biorąc pod uwagę zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne.

We wszystkich badanych firmach funkcjonował dział badawczo - rozwojowy (R&D), nakłady na działalność badawczo rozwojową jako procent wartości przychodów w 19 przedsiębiorstwach kształtowały się na poziomie powyżej 8%, a w pozostałych przypadkach były w granicach od 4% do 8% przychodów ogółem. Ponadto badane firmy odznaczały się wysoką innowacyjnością, szybką dyfuzją innowacji i wysokim poziomem zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, czyli cechami, które są wyróżnikiem przedsiębiorstw high-tech.

Pewnym ograniczeniem uzyskanych z badań wyników jest ich oparcie na subiektywnych ocenach respondentów. Jednak ich dobór (naczelna kadra kierownicza) pozwala przypuszczać, że oceny te w największym stopniu odpowiadają sytuacji przedsiębiorstwa.

4. Wybory strategiczne badanych przedsiębiorstw w zależności od typu relacji kooperacyjnych

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne klasyfikacje relacji kooperacyjnych. Ze względu na poziom konkurencji i kooperacji wyróżnia się kooperencję typu: samotnik (niski poziom konkurencji i współpracy), wojownik (wysoki poziom konkurencji i niski współpracy), partner (niski poziom konkurencji i wysoki współpracy) oraz integrator (wysoki poziom konkurencji i współpracy).¹⁹ Biorąc pod uwagę inne kryteria wyróżnia się następujące typologie:²⁰

- ze względu na cel: kooperencję typu A (cel i czas trwania współpracy są z góry określone, a czas ten jest krótki lub średni), typu B (czas trwania współpracy jest niedefiniowany, przy świadomości iż jest on skończony, a firmy podejmują współpracę z jednym rywalem by pokonać innego, najczęściej silniejszego konkurenta), typu C (charakterystyczny dla firm, którym grozi wyparcie z rynku, przy trudnym do określenia czasie współpracy);
- ze względu na złożoność relacji: kooperencję prostą dwustronną, złożoną dwustronną, prostą wielostronną, złożoną wielostronną;
- ze względu na liczbę zaangażowanych konkurentów i zasięg geograficzny relacji: kooperencję separacyjną, rozproszoną, geocentryczną i sieciową,

¹⁹ Lado A.A., Boyd N.G., Halon S.C., *Coopetition, Cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model*, "Academy of Management Review", 1997, Vol. 22, nr 1, s. 110-141 cyt. za J. J. Cygler, *Kooperencja*, op. cit., s. 24.

²⁰ Szerzej: Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s.58-61; J. Cygler, *Kooperencja*, op. cit., s.27 - 30.

Źródło: A. Zakrzewska – Bielawska, Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 203-214

- ze względu na poziom analizy: kooperencję mikro (między pracownikami), mikroekonomiczną (między działami w firmie), mezoekonomiczną (między przedsiębiorstwami w branżach), makroekonomiczną (między branżami, klastrami itd.), globalną (między gospodarkami).

W opracowaniu identyfikowano relacje kooperacyjne na poziomie mezoekonomicznym przez pryzmat współpracy między konkurentami opierając się na dwóch kryteriach: ekonomicznym zaangażowaniu i więziach społecznych.²¹ Ekonomiczne zaangażowanie przejawia się we wspólnie podejmowanych lub planowanych inwestycjach i dzieleniu się zasobami, natomiast więzi społeczne odzwierciedlają poziom zaufania między partnerami oraz otwartość i obustronność komunikacji. Wyróżniając dwa poziomy: słaby i silny dla więzi społecznych oraz wysoki i niski dla ekonomicznego zaangażowania wyróżniono cztery typy relacji, które obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Typy relacji współpracy z konkurentami

		Ekonomiczne zaangażowanie	
		niskie	wysokie
Więzi społeczne	silne	Relacje okresowości	Relacje zażyłości
	słabe	Relacje dyskretności	Relacje dominującego partnera (hierarchia)

Źródło: B. Donaldson, T. O’Toole: Strategic Market Relationships. From Strategy to Implementation, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2007, s. 59

Słabe więzi społeczne i niskie zaangażowanie ekonomiczne są charakterystyczne dla relacji dyskretności. Przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu dzielą się zasobami, zwłaszcza wiedzą. Komunikacja między partnerami jest niewielka, a zaufanie jest niskie. Współdziałanie ogranicza się do określonych transakcji. W relacjach okresowości więzi społeczne są silne, a zaangażowanie ekonomiczne niskie. Przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu dzielą się zasobami, ale przy obustronnej komunikacji i wysokim zaufaniu. Więzi są elastyczne i długookresowe, a współdziałanie ma charakter operacyjny. Relacje dominującego partnera charakteryzują słabe więzi społeczne i wysokie zaangażowanie ekonomiczne. Przedsiębiorstwa w wysokim stopniu dzielą się zasobami, jednak przy jednostronnej komunikacji od strony dominującego partnera, i przy oporze

²¹ Wykorzystano tutaj klasyfikację strategii relacyjnych zaproponowaną przez B. Donaldsona i T. O’Toola. Szerzej: B. Donaldson, T. O’Toole: *Strategic Market Relationships. From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2007, s. 58 – 60.

słabszego. Zaufanie jest ograniczone, a dominujący partner określa czas trwania więzi i ich charakter poprzez użycie władzy. Relacje zażyłości obrazują silne więzi społeczne i wysokie zaangażowanie ekonomiczne. Przedsiębiorstwa dzielą się zasobami i uczą od siebie, charakteryzuje je intensywna, otwarta, obustronna komunikacja i duże zaufanie. Więzi są elastyczne i długookresowe, a współdziałanie ma strategiczny charakter.

W badanej próbie przedsiębiorstw high-tech respondenci oceniali relacje z konkurentami poprzez ocenę ekonomicznego zaangażowania, jak i więzi społecznych. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Relacje z konkurentami w badanej próbie przedsiębiorstw w zależności od branży i wielkości.

Typ relacji	Ogółem (wszystkie firmy)	Branża			Wielkość firmy	
		przemysł farmaceutyczny	ICT	inne branże HT	średnie	duże
dyskretności	51	12	20	19	40	11
okresowości	8	1	2	5	6	2
dominującego partnera	1	0	1	0	1	0
zażyłości	1	0	1	0	0	1
Razem	61	13	24	24	47	14

Źródło: Badania własne.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw, bez względu na branżę i wielkość firmy, wchodzi w relacje dyskretności ze swoimi konkurentami, co oznacza, że nastawione są bardziej na konkurencję niż współpracę. Znikoma kooperacja charakterystyczna dla tej grupy firm opiera się na ograniczonym zaufaniu i niewielkim zaangażowaniu ekonomicznym. Relacje okresowości charakterystyczne były dla ośmiu z 61 badanych jednostek, przede wszystkim średniej wielkości i reprezentujących różne branże high-tech, zwłaszcza produkcję elektroniki użytkowej. W pojedynczych przypadkach i tylko w branży ICT wystąpiły w badanej zbiorowości relacje dominującego partnera i zażyłości. Pierwszy typ relacji podjęła firma średniej wielkości, której silniejszy (dominujący) partner określił czas i charakter trwania współpracy. Natomiast silne relacje z konkurentami, przejawiające się zarówno w dzieleniu się zasobami, jak i zaufaniu do rywala charakterystyczne były tylko dla jednej dużej firmy działającej na rynku międzynarodowym, którą oceniono jako wysoce innowacyjną.

W tabeli 2 przedstawiono wybory strategiczne badanych firm w odniesieniu do typu relacji kooperacyjnych obejmujące: wybór źródła pozyskania nowych technologii, innowacyjność, dominujące podejście do zarządzania wiedzą oraz wybory w zakresie rozwoju produktowego, rozwoju rynku oraz sposobu rozwoju.

Tabela 2. Relacje z konkurentami a wybory strategiczne badanych przedsiębiorstw

Wybory strategiczne	ogółem	Typ relacji z konkurentami			
		dyskretności	okresowości	dominującego partnera	zażyłości
1. źródła nowych technologii					
• zewnętrzne	0	0	0	0	0
• mieszane	61	51	8	1	1
2. innowacyjność					
• przywództwo innowacyjne	43	34	7	1	1
• imitacja innowacyjna	18	17	1	0	0
3. zarządzanie wiedzą					
• dominuje kodyfikacja	16	15	1	0	0
• dominuje personalizacja	42	36	7	1	1
4. rozwój produktowy					
• specjalizacja	43	36	6	1	0
• dywersyfikacja	18	15	2	0	1
5. rozwój rynku					
• specjalizacja	29	25	3	1	0
• dywersyfikacja	32	26	5	0	1
6. sposób rozwoju					
• wewnętrzny	7	7	0	0	0
• mieszany (wew. i zew.)	54	44	8	1	1

Źródło: Badania własne.

Biorąc pod uwagę wybory strategiczne dokonywane przez badane firmy w zależności od typu relacji z konkurentami można zauważyć, że:

- w dominującej grupie badanych przedsiębiorstw, którą cechują relacje dyskretności podejmowano bardzo różne wybory strategiczne, firmy dążyły zarówno do przywództwa innowacyjnego (34 jednostki), jak i koncentrowały się na imitacji innowacyjnej, przy czym częściej dominowała tu personalizacja w podejściu do zarządzania wiedzą (36 z 51 firm tej grupy); biorąc pod uwagę wybory produktowo-rynkowe, to większość przedsiębiorstw decydowała się na specjalizację produktu, zwłaszcza z branży ICT, natomiast dywersyfikację produktową wybrało 15 z 51 firm tej grupy, przy czym w większości dywersyfikację koncentryczną, czyli wyjście

firmy poza swoją branżą, ale przy zachowaniu wspólnego rdzenia, jakim była technologia; uwzględniając geograficzny rozwój rynku połowa firm tej grupy zdecydowała się na specjalizację, rozumianą tu jako działanie w obrębie jednego rynku geograficznego (w tym przypadku w obrębie Polski), natomiast połowa podjęła decyzję o dywersyfikacji w sensie geograficznym i rozpoczęła działalność poza granicami Polski, zarówno na rynku międzynarodowym, w obrębie jednego kontynentu, (13 firm), jak i globalnym, na różnych kontynentach, (13 jednostek); dominującym sposobem rozwoju był sposób mieszany obejmujący zarówno inwestycje własne firmy, jak i współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza o charakterze kooperacyjnym, np. aliance, sieci (43 jednostki), a w nielicznych przypadkach o charakterze koncentracyjnym, np. fuzje, przejęcia (9 firm);

- wśród ośmiu przedsiębiorstw, których relacje z konkurentami mają charakter okresowości, tylko w jednej firmie koncentrowano się na imitacji innowacyjnej, a pozostałe przedsiębiorstwa dążyły do przywództwa innowacyjnego korzystając z mieszanych źródeł pozyskiwania nowych technologii; dominującym podejściem w zarządzaniu wiedzą jest personalizacja oparta na kontaktach międzyludzkich i dzieleniu się wiedzą; rozwój produktowy w większości koncentrował się na specjalizacji, przy dywersyfikacji rynku w sensie geograficznym; wszystkie firmy rozwijały się w sposób mieszany, przy czym w trzech miały miejsce fuzje i przejęcia, a w siedmiu aliance strategiczne;
- przedsiębiorstwo, które charakteryzuje relacja z konkurentem na zasadzie dominującego partnera dąży do przywództwa innowacyjnego, wykorzystując w głównej mierze personalizację w zarządzaniu wiedzą, koncentrując się na specjalizacji produktu i rynku oraz rozwijając się w sposób mieszany poprzez działanie w sieci;
- przedsiębiorstwo o relacji zażyłości z konkurentami podobnie jak poprzednie dąży do przywództwa innowacyjnego, przy personalizacji w zarządzaniu wiedzą, jednak przy innych wyborach produktowo-rynkowych, a mianowicie dywersyfikacji produktu i rynku oraz mieszanym sposobie rozwoju poprzez wejście w alians strategiczny.

Jednocześnie zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (53 jednostki) możliwość nawiązania efektywnej współpracy z konkurentami ocenia negatywnie, a tylko zdaniem ośmiu respondentów warunki jej nawiązania są sprzyjające.

7. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa high-tech muszą dokonywać wyborów strategicznych w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia innowacyjnych wartości i długofalowego utrzymania potencjału rozwojowego

przedsiębiorstwa. Kooperencja przyczynia się do wzrostu innowacyjności, obniżenia kosztów, zwłaszcza transakcyjnych, rozszerzenia skali działania, dostępu do zasobów czy wzmocnienia pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą. Jednak z drugiej strony niesie ona za sobą pewne niebezpieczeństwa. Nadmierne zaangażowanie się firmy we wspólne z konkurentami projekty badawczo – rozwojowe może skutkować zaniedbaniem działalności B+R prowadzonej wyłącznie w ramach firmy, co jest szczególnie istotne w przypadku firm z sektorów wysokich technologii. Ponadto dotychczasowe ścieżki rozwojowe mogą nie zostać należycie wykorzystane z uwagi na osłabienie presji konkurencyjnej, a dotychczasowe źródła przewagi konkurencyjnej mogą także ulec osłabieniu. Ponadto istnieje ryzyko, że partner przeistoczy się w jeszcze silniejszego rywala. Dlatego też mimo wielu korzyści płynących z kooperencji firmy ostrożnie budują relacje z konkurentami.

W badanych przedsiębiorstwach przeważa orientacja konkurencyjna, a podejmowana współpraca z rywalami opiera się na ograniczonym zaufaniu i niskim zaangażowaniu ekonomicznym. Firmy pozyskują nowe technologie prowadząc własną działalność badawczo – rozwojową wspomaganą źródłami zewnętrznymi, głównie kontaktami z ośrodkami B+R oraz zakupem licencji i know-how. W większości dążą do przywództwa innowacyjnego, co może w pewnym stopniu tłumaczyć ich słabą skłonność do współpracy z konkurentami z branży. Koncentrują się w większym stopniu na specjalizacji produktu i mieszanym (wewnętrznym i zewnętrznym) sposobie rozwoju, utrzymując i poszerzając udział w dotychczasowych rynkach zbytu bądź wchodząc na nowe rynki. Pojedyncze przypadki badanych firm, w których miały miejsce silniejsze relacje kooperacyjne (zażyłości, okresowości) nie pozwalają jednoznacznie wnioskować, czy wybory strategiczne firm high-tech ulegają zmianie na skutek większego zaufania do konkurentów. Zauważalna jest jednak większa skłonność do wchodzenia na nowe rynki, zwłaszcza międzynarodowe. Wydaje się jednak, że w miarę rozwoju relacji kooperacyjnych w badanych firmach i dostrzeżenia obopólnych korzyści dla partnerów, silna orientacja konkurencyjna zostanie wsparta silną postawą kooperacyjną, a kooperacja między rywalami przybierze wymiar zachowań synkretycznych.

COOPETITION AND STRATEGIC CHOICES OF INNOVATIVE ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF HIGH-TECH COMPANIES' EXPERIENCE

Abstract

The article presents the strategic choices of high-tech companies in the context of coopetition relationships involving both economic and social elements. On the basis of 61 high-tech firms it is found that most companies enter into coopetition relationships based on the low economic involvement and weak social ties. The vast majority of researched companies endeavored to innovative

leadership, focusing on product specialization and mixed (internal and external) method of development, maintaining and expanding the share of sales in existing markets and entering new markets, especially international.

Bibliografia:

Barney J.B.: *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review", 2001, Vol.26, nr 1

Bengtsson M., Kock S.: *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, "Industrial Marketing Management", 2000, nr 29

Bengtsson, M., Eriksson, J., Wincent J.: *Coopetition: new ideas for a new paradigm* [w:] Yami S., Castaldo S., Dagnino J.B., Le Roy F. (red.), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham 2010

Classification of High – Technology Product and Industries, Working Party no. 9, Industry Committee on Industrial Statistics, OECD 1995

Cyglar J.: *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009

Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd organizacji”, 2008, nr 16

Donaldson B., O’Toole T.: *Strategic Market Relationships. From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2007

Eisenhardt K.M., Sull D.N.: *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, nr 1

Gnyawali D.R., He J., Madhavan R.: *Co-opetition: promises and challenges*, [w:] Wankel C. (red.). *The 21st century management: a reference handbook*, Sage Publications, Los Angeles 2008

Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012

Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006

Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N.: *The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope*, "Strategic Management Journal", 1998, nr 19

Krupski R.: *Zasoby a elastyczność organizacji* [w:] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008

Krupski R.: *Strategie elastyczne* [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk – Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009

Levy M., Loebbecke C. Powell, P.: *SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems*, "European Journal of Information Systems", 2003, nr 12

Źródło: A. Zakrzewska – Bielawska, *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 203-214

Lin E., Lin T.M.Y., Bou-Wen L.: *New high-tech venturing as process of resource accumulation*, "Management Decision" 2010, Vol. 48, nr 8

Nemeh A., Yami S.: *Coopetition strategies and innovation in pre-competitive R&D programs: the case of wireless telecommunication sector*, Druid 2012, CBS, Copenhagen, Denmark, http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/v9e018pfuphhurs9khda84edn30i.pdf

Sofka W., Grimpe Ch., Peters B.: *The fit between coopetition and open innovation strategies – an empirical investigation for Germany*, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IIOC2008&paper_id=477.

Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011

Zerbini F., Castaldo S.: *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, "Industrial Marketing Management", 2007, nr 36