

KOOPETYCJA

W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH
determinanty i dynamika

pod redakcją
Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej



Autorzy:

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska 1, 3, 5, 7, 8.2
Anna Adamik, 1, 7, 8.3
Joanna Cygler 6.1, 6.2, 6.3, 6.5
Wojciech Czakon 2, 4, 8.4
Wojciech Machel 4, 6.4, 6.6, 6.7, 6.8, 8.1

Recenzja: prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

Redakcja: Leszek Plak

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

© Copyright by Wydawnictwo Placet 2014

Wydanie I, Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

Wydawca:

Wydawnictwo Placet
01-517 Warszawa
ul. Mickiewicza 18a/1
Tel. (22) 8393626
<http://www.placet.pl>
redakcja@placet.pl

Książka opracowana została w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków na naukę w latach 2011–2013 jako projekt **NCN Nr N N115 006040**.

ISBN 978-83-7488-185-2

Warszawa 2014

Skład i łamanie: Wydawnictwo Placet

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH	
<i>Anna Adamik, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	11
1.1. Specyfika przedsiębiorstw wysokich technologii	12
1.2. Istota rozwoju przedsiębiorstw high-tech	24
1.3. Formy, etapy i czynniki rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii	37
1.4. Stan, struktura i tendencje rozwojowe firm high-tech w Polsce	49
2. KOOPETYCJA W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH	
<i>Wojciech Czakon</i>	65
2.1. Pojęcie i cechy koopetycji	66
2.2. Typy relacji koopetycyjnych	76
2.3. Motywy podjęcia koopetycji	83
2.4. Znaczenie koopetycji dla rozwoju firm high-tech	87
3. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	93
3.1. Cel i zakres badań	94
3.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze	99
3.3. Charakterystyka próby badawczej w badaniach ilościowych	111
4. DETERMINANTY KOOPETYCJI PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH	
<i>Wojciech Czakon, Wojciech Machel</i>	131
4.1. Zewnętrzne uwarunkowania koopetycji	132
4.2. Wewnętrzne uwarunkowania koopetycji	154
4.3. Determinanty koopetycji w praktyce rozwoju firm high-tech	175
5. STRATEGIA KOOPETYCJI W PRAKTYCE FIRM HIGH-TECH	
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	179
5.1. Motywy podjęcia współpracy z konkurentami	180
5.2. Typy relacji koopetycyjnych	185
5.3. Wybory i preferencje względem koopetytorów	193
5.4. Korzyści i koszty koopetycji	198

6. OBSZARY DZIAŁAŃ KOOPERENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH	205
<i>Joanna Cygler, Wojciech Machel</i>	
6.1. Typologia obszarów kooperacyjnych	206
6.2. Badania i rozwój	211
6.3. Zaopatrzenie, sprzedaż i logistyka	216
6.4. Produkcja i usługi	227
6.5. Marketing	231
6.6. Finanse	237
6.7. Zasoby ludzkie	242
6.8. Informatyka	246
7. DYNAMIKA RELACJI KOOPETYCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW HIGH-TECH	251
<i>Anna Adamik, Anna Zakrzewska-Bielawska</i>	
7.1. Istota dynamiki i modelowania	252
7.2. Dynamika relacji kooperacyjnych firm high-tech w ujęciu empirycznym	255
7.3. Kształtowanie relacji kooperacyjnych w przedsiębiorstwach high-tech – ujęcie modelowe	272
7.4. Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych	276
8. KOOPETYCJA W ROZWOJU FIRM HIGH-TECH – studia przypadków	281
8.1. Kooperacja w fazie narodzin – przypadek WiRan Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością <i>Wojciech Machel</i>	282
8.2. Kooperacja w fazie wzrostu – przypadek firmy Sensilab Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – S.K-A. <i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	297
8.3. Kooperacja w fazie dojrzałości – przypadek COBR POLMATEX–CENARO <i>Anna Adamik</i>	313
8.4. Kooperacja w fazie schyłku – przypadek firmy MyNetwork Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością <i>Wojciech Czakon</i>	327
Zakończenie	345
Załącznik 1 <i>Kwestionariusz do badań ankietowych</i>	360
Załącznik 2 <i>Listy kontrolne dla diagnozy fazy rozwoju przedsiębiorstwa</i>	378

Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania uwypuklił znaczenie zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności firmy. To z kolei zwróciło uwagę badaczy na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi oraz układy tych relacji, czego przejawem są sieci międzyorganizacyjne.¹ Jednym z poglądów wyjaśniających strategię sieci jest paralelizm konkurowania i współpracy, co B. De Wit i R. Meyer określają jako paradoks: rywalizacja kontra współpraca². Współpraca oznacza poszukiwanie synergii z relacji międzyorganizacyjnych i ma miejsce w procesie kreowania dodatkowej wartości w sieci, a konkurencja dotyczy podziału tej wartości.³ Zespalenie się konkurencji i współpracy w jeden typ relacji i interakcji określa się **mianem koopetycji**⁴. Konstytuują ją dwie istotne siły: presja konkurencji i pragnienie współpracy, przez co oznacza ona współdziałanie podmiotów pozostających w tym samym czasie w relacjach konkurencyjnych.

Koopetycja, mimo iż jest zjawiskiem stosunkowo młodym, dynamicznie się rozwija. Relacje koopetycyjne mają ogromne znaczenie dla strategii rozwoju przedsiębiorstw, relacji między konkurentami, reguł gry w sektorach oraz dla rozwoju gospodarek poszczególnych krajów i regionów. Mimo ich istotności we współczesnej gospodarce, wydaje się, że poziom wiedzy dotyczącej ich uwarunkowań, dynamiki i wpływu na rozwój przedsiębiorstw jest niesatysfakcjonujący. Pomimo podjętych badań przez różne ośrodki badawcze na świecie oraz wzrostu liczby publikacji na ten temat⁵ można zauważyć, że opracowania dotyczące koopetycji wciąż mają charakter definicyjny i ogólny, wskazujący na występowanie zjawiska i jego formy, ale bez głębszych dociekań ich uwarunkowań czy trajektorii rozwojowych (dynamiki) poszczególnych relacji koopetycyjnych.

¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2013, s. 3.

² B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 217–248.

³ A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff, *Co-opetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The game theory strategy that's changing the game of business*, Currency, Doubleday, New York 1996.

⁴ Należy zaznaczyć, że w polskiej literaturze przedmiotu koopetycja zastępowana jest słowem „**kooperencja**”, co jest szczególnie widoczne w publikacjach środowiska związanego ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie.

⁵ Dominującą rolę w badaniu zjawiska koopetycji mają europejskie ośrodki badawcze, zwłaszcza z Włoch, Francji, Szwecji i Finlandii. Szerzej: M. Rogalski, *Geograficzne aspekty badań nad koopetycją – dominujące ośrodki badawcze w ujęciu regionalnym*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1/2, 2012, s. 157–159.

Badania nad koopetycją prowadzone były w różnych sektorach gospodarczych.⁶ Jednak szczególnego znaczenia relacje koopetycyjne nabierają w **sektorze wysokich technologii (high-tech)**, z uwagi na jego heterogeniczność i zaawansowanie technologiczne. Coraz krótszy cykl życia produktów, szybka dyfuzja innowacji technologicznych, wzrastające zapotrzebowanie na wykwalifikowany personel, wysoka specjalizacja zasobów, a także wysokie koszty prac badawczo-rozwojowych zmuszają tego typu przedsiębiorstwa do współpracy międzyorganizacyjnej, w tym również do tworzenia relacji koopetycyjnych.

Koopetycja może przyczynić się do rozwoju firm high-tech i być źródłem ich sukcesu, ale z drugiej strony niesie ze sobą pewne niebezpieczeństwa, a niewłaściwie ukształtowane relacje współpracy z konkurentami mogą zahamować rozwój firmy, bądź znacznie go ograniczyć. Powstaje więc pytanie: *Jak koopetycja wpływa na rozwój przedsiębiorstw wysokich technologii?* i odwrotnie, *Jak faza rozwoju przedsiębiorstwa high-tech wpływa na typ relacji koopetycyjnych?* Poszukiwanie na nie odpowiedzi uczyniono **celem niniejszej monografii**.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z ośmiu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przybliżono **specyfikę firm sektora wysokich technologii**, koncentrując się na jego cechach ilościowych i jakościowych. Podjęto także **problem rozwoju przedsiębiorstwa**, wyjaśniając jego istotę, formy i etapy w odniesieniu do firm high-tech. Pogłębiając charakterystykę sektora wysokich technologii zaprezentowano tu również jego stan, strukturę i tendencje rozwojowe w Polsce na podstawie zebranych danych statystycznych.

Rozdział drugi poświęcono **koopetycji**. Wyjaśniono pojęcie koopetycji, jej podłoże teoretyczne oraz wskazano charakterystyczne cechy, odróżniające ją od innych relacji współpracy międzyorganizacyjnej. Na tym tle omówiono wybrane typologie relacji koopetycyjnych, wskazując jednocześnie na motywy ich podjęcia i uzyskiwane dzięki nim efekty.

W rozdziale trzecim przedstawiono **metodykę badań empirycznych**, wskazując na cele i zakres prowadzonych badań oraz wykorzystane metody, techniki i narzędzia badawcze. Zawarto w nim również charakterystykę firm high-tech stanowiących podmiot badań w badaniach ilościowych, których wyniki zaprezentowano w kolejnych częściach opracowania.

W rozdziale czwartym omówiono **determinanty koopetycji**, dzieląc je na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze odniesiono do uwarunkowań pro-

⁶ Największą eksploracją charakteryzuje się sektor usług, zwłaszcza z podsektorów informacji i komunikacji oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, a także przetwórstwo przemysłowe. Szerzej: M. Rogalski, *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2011, s. 19.

wadzenia działalności badawczo-rozwojowej, globalnych powiązań gospodarczych w ujęciu handlowym i finansowym, technologii oraz aktorów systemu tworzenia wartości, a szczególnie konkurentów oraz klientów. Drugie, odniesiono do czynników zasobowych oraz strategicznej zwinności rozumianej przez pryzmat elastyczności firmy oraz jej zdolności do identyfikowania oraz wykorzystywania okazji, uwzględniając przy tym wiek i wielkość przedsiębiorstwa high-tech.

Rozdział piąty prezentuje kolejne **wyniki badań ilościowych** przeprowadzonych w sektorze przedsiębiorstw wysokich technologii. W szczególności przedstawiono tu motywy podjęcia działań kooperacyjnych, typy relacji, wybory i preferencje względem kooperatorów oraz korzyści i straty związane z współpracą kooperacyjną.

Rozdział szósty rozpoczyna typologia **obszarów kooperacyjnych** dokonana w odniesieniu do koncepcji łańcucha wartości M. E. Portera. Uwzględniając wielkość, fazę rozwoju, sytuację finansową oraz zasięg działania badanych przedsiębiorstw dokonano tu charakterystyki relacji kooperacyjnych w odniesieniu do poszczególnych obszarów współpracy z konkurentami, do których zaliczono: badania i rozwój, zaopatrzenie, sprzedaż i logistykę, produkcję/świadczenie usług, marketing, finanse, informatykę oraz zasoby ludzkie.

W rozdziale siódmym wskazano na konieczność ujmowania współczesnych organizacji i zachodzących w nich procesów w perspektywie dynamicznej. Zaprezentowano **dynamikę relacji kooperacyjnych** w przedsiębiorstwach polskiego sektora wysokich technologii na podstawie wyników badań ilościowych, a następnie na nich zbudowano fazowy model kształtowania skutecznych relacji kooperacyjnych w firmach high-tech. Zawarto tu także wskazówki dla kadry menedżerskiej w postaci, tzw. „okien fazowych” oraz „strategicznych ścieżek kooperacyjnych”, by współpraca konkurencyjna przynosiła oczekiwane korzyści. Podjęto tu także problem barier, które mogą hamować podjęcie kooperacji, a tym samym ograniczać rozwój przedsiębiorstwa.

Rozdział ósmy, prezentuje realizację kooperacji w praktyce firm high-tech. Przedstawiono w nim **cztery studia przypadków**, z których każdy odnosi się do innej fazy rozwoju przedsiębiorstwa (fazy narodzin, wzrostu, dojrzałości oraz schyłku). Dokonując w każdym z nich identyfikacji relacji kooperacyjnych, oceniając siłę i kierunek oddziaływania na nie poszczególnych determinant wewnętrznych i zewnętrznych oraz oceniając wpływ współpracy konkurencyjnej na rozwój firmy – zaobserwowano dynamikę kooperacji w pełnym cyklu rozwojowym firmy i tym samym przetestowano zaproponowany model.

Zagadnienia poruszane w poszczególnych rozdziałach pozwalają spojrzeć holistycznie na zjawisko kooperacji, ukazując jego heterogeniczną naturę i dynamikę, dzięki czemu opracowanie może stanowić nie tylko źródło wiedzy, ale także inspiracji do dalszych badań i poszukiwania skutecznych strategii kooperacji w sektorze high-tech.

Autorzy wyrażają nadzieję, że prezentowana monografia będzie przydatna **przedsiębiorcom i menedżerom** firm wysokich technologii, ale także kadrze kierowniczej przedsiębiorstw mniej zaawansowanych technologicznie, za to innowacyjnych i opartych na wiedzy. Dedykują ją także **środowiskom naukowym, studentom zarządzania, doradcom i konsultantom** oraz wszystkim tym, którzy zainteresowani są problematyką koopetycji i rozwoju firmy.

Książka opracowana została w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków na naukę w latach 2011–2013 jako projekt **NCN Nr N N115 006040**.

W imieniu Autorów

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Łódź 2014