

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses .....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

## Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: wczakon@ue.katowice.pl

## Wojciech Machel

Uniwersytet Gdański

e-mail: wojciech.machel@ug.edu.pl

---

# STRATEGIE KOOPETYCJI W SEKTORZE HI-TECH: PRZYWILEJ CZY KONIECZNOŚĆ?

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie, na ile strategie wynikają z przyczyn egzogenicznych, a na ile z automatycznej refleksji strategicznej przedsiębiorstwa. Autorzy, przedstawiając fragment badań przeprowadzonych na przedsiębiorstwach z sektora hi-tech w Polsce, zastanawiają się nad wpływem poszczególnych czynników (wewnętrznych i zewnętrznych) na strategię koopetycji. Analizując wartości średnich poszczególnych determinant, zwrócono uwagę na wagę i współwystępowanie poszczególnych czynników (endo- i egzogenicznych) w strategii koopetycji. Okazuje się, iż zaobserwowane wyniki nie zawsze zgadzają się z wcześniejszymi przypuszczeniami badawczymi. Głównymi czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na podejmowanie współpracy z konkurentami w ocenie firm z sektora HT w Polsce są presja klientów oraz intensywność konkurencji. Główne determinanty endogeniczne to: elastyczność organizacji, zdolność do szybkiej adaptacji, pozycja rynkowa, marka produktu oraz reputacja firmy.

**Słowa kluczowe:** kompetycja, strategia, kluczowe czynniki.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.07

## 1. Wstęp

Jednoczesność współpracy i konkurencji pomiędzy rywalami rynkowymi przestała być dogmatycznie postrzegana jako zjawisko szkodliwe czy wymierzone przeciwko konsumentom i prawu ochrony konkurencji dzięki koncepcji sieci wartości [Brandenburger, Nalebuff 1997]. Pozwala ona uchwycić dodatni efekt współdziałania rywali, dostawców, komplementorów i konsumentów w postaci zwiększonej dostępnej wartości, czyniąc z tego układu grę o sumie dodatniej. Podobnie jak współdziałanie, tak i koopetycja postrzegana bywa jako osobliwy rodzaj relacji spletającej tworzenie wartości oraz jej zawłaszczanie przez rywali rynkowych [Czakon 2009] lub też jako strategię jednostki biznesu [Le Roy i in. 2008]. Przyjmujemy tu postrzeganie ko-

operacji jako strategii, tj. wzorca zachowań rynkowych przedsiębiorstwa [Mintzberg, Waters 1985]. W nurcie mintzbergowskiego postrzegania strategii nasze badanie lokuje się w dylemacie intencjonalności-emergencji strategii. Tytułowy przywilej oznacza bowiem projektowanie przewagi konkurencyjnej przez szczególne, trudno imitowalne i wartościowe zasoby relacyjne. Z kolei konieczność wyraża presję otoczenia, która stawia stratega w pozycji reaktywnej, ogranicza jego samodzielność decyzyjną, słowem indukuje określone typy zachowań, czyniąc strategię kooperacji emergentną.

Celem artykułu jest określenie, na ile strategii kooperacji wynikają z przyczyn egzogenicznych, a na ile z autonomicznej refleksji strategicznej przedsiębiorstwa. Wątek ten był już podejmowany w badaniach nad kooperacją, jednakże skłaniano się w nim do rozpoznania emergencji współpracy pomiędzy konkurentami w sektorze kultury [Mariani 2007] lub odwrotnie – wyłaniania się konkurencji pomiędzy partnerami w sektorze bankowym [Czakon 2010]. Natomiast łącznie sama strategia kooperacji nie była dotychczas przedmiotem dociekań ze względu na dylemat intencjonalność-emergencja.

Przedstawiamy wyniki badań<sup>1</sup> w sektorze hi-tech uważanym szeroko za najbardziej obiecujące badań nad kooperacją [Gnyawali, Park 2011; Zakrzewska-Bielawska 2013]. W pierwszej części przedstawimy istotę kooperacji oraz problem badawczy. W drugiej metodykę oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorstw sektora hi-tech w roku 2013.

## 2. Znane i nieznanne oblicza strategii kooperacji

Każdy nurt badawczy przejawia się publikacjami, otwierając możliwość stosowania metod bibliometrycznych do charakteryzowania go. Na przykład baza scholar.google wykazuje prawie 16 tysięcy trafień dla hasła „coopetition”<sup>2</sup>. Tendencja wzrostowa liczby publikacji została wykazana w systematycznym przeglądzie literatury [Rogalski 2011] jako przyspieszająca z niskich poziomów, a ekstrapolowany trend przyjął postać funkcji wykładniczej. Taki kształt funkcji obrazuje z jednej strony rosnącą popularność obiektu badań, a z drugiej upewnia, że nie chodzi o efekt mody, którego typowa postać cechuje się gwałtownym wzrostem liczby publikacji, a następnie przyspieszającym spadkiem [Abrahamson 1991]. Czym zatem jest kooperacja? Wśród badaczy występuje zaskakujący konsensus co do cechy wyróżniającej: jednoczesności współpracy i konkurencji pomiędzy tymi samymi podmiotami [Padula, Dagnino 2007]. Znamienna jest w niej świadomość częściowej przynajmniej zgodności interesów pomiędzy uczestnikami czy współzależności w osiąganiu celów indywidualnych wspólnie z konkurentami. W istocie przecież to konkurenci są najlepszymi kandydatami na sojuszników przedsiębiorstwa, bowiem stawiają czoła

<sup>1</sup> Grant nr N N115 006040, pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej, prof. PŁ.

<sup>2</sup> Polski odpowiednik „koopetycja” daje prawie 280 trafień, podczas gdy alternatywnie stosowany „kooperencja” nieco ponad 230. Stan na dzień 30 czerwca 2014 r.

tym samym wyzwaniom rynkowym, stają wobec tych samych problemów, posiadają te same zasoby i poszukują tych samych zasobów.

Wyróżnikiem kooperacji jest nastawienie na tworzenie wartości wspólnie z konkurentami po to, aby osiągnąć efekt synergii, w języku teorii gier nazywany grą o sumie dodatniej [Brandenburger, Nalebuff 1997]. Współtworzenie wartości może dotyczyć najbardziej ryzykownych działań w łańcuchu wartości, np. badań i rozwoju technologii, ale także komercjalizacji czy nawet wytwarzania [Gnyawali, Park 2011]. Jak pokazuje dobrze już rozpoznany przykład kooperacji pomiędzy producentami Sony i Samsung na rynku telewizorów LCD, może być to droga szybkiego rozwoju technologicznego, wzrostu udziału w rynku, ale także wzrostu samego rynku przy jednoczesnym skokowym spadku cen produktów. W tym sensie kooperacja może być zamierzonym, świadomym i celowym wyborem strategicznym realizowanym ze względu na uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa.

Otwartym problemem jest pytanie, dlaczego nie wszystkie przedsiębiorstwa stosują kooperację, skoro jest ona teoretycznie najlepszym rozwiązaniem [Okura 2007]. Odpowiedzi na to pytanie poszukiwać można w procesie tworzenia strategii, rozpoznając znaczenie czynników endogenicznych i egzogenicznych. Pośród endogenicznych ważne miejsce zajmuje sam strateg, którego preferencje, zdolności i motywacje wpływają na dokonywane wybory strategiczne. Na przykład niski poziom zaufania ograniczać będzie zdolność stratega do rozpatrywania współpracy z rywalami jako preferowanej opcji strategicznej. Z kolei czynniki egzogeniczne ograniczają swobodę dokonywania wyborów, wywołując presję i określone reakcje. Presja konkurencji, polegająca na naśladowaniu działań rywali rynkowych, albo też presja nabywców, przejawiająca się określonymi żądaniem, zaliczane są do zewnętrznych czynników [Fernandez et al. 2014]. W naszych badaniach skupiamy się na zewnętrznych i wewnętrznych determinantach strategii kooperacji po to, aby wyłonić najważniejsze spośród nich oraz uzyskać obraz relatywnego ich znaczenia.

### 3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

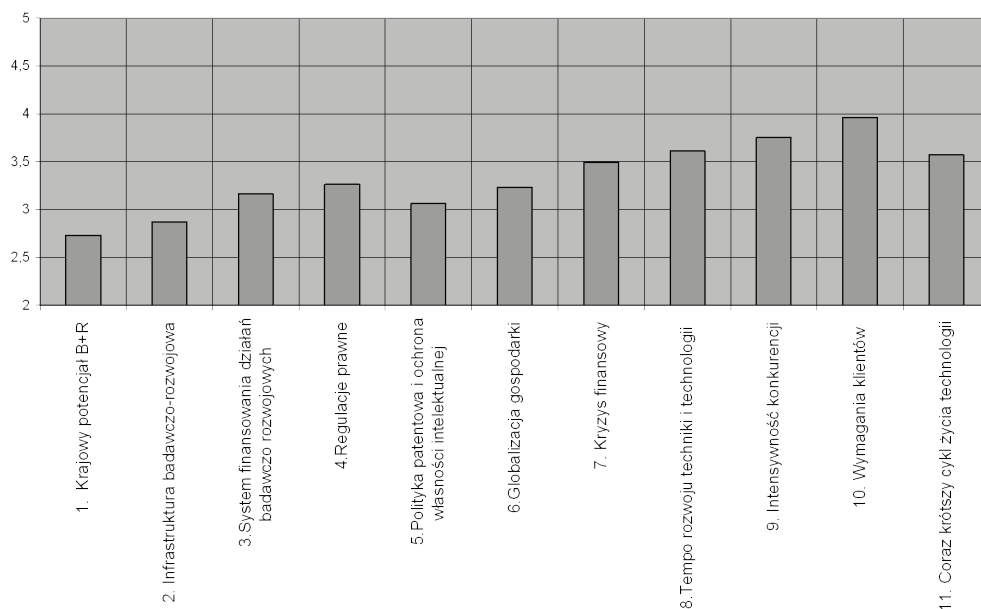
Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań stanowią fragment projektu badawczego realizowanego w latach 2011-2014 w polskim sektorze hi-tech<sup>3</sup>, a zmierzającego do rozpoznania determinant i dynamiki kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw. Skupiamy się tu na tej części pozyskanego materiału badawczego, która opisuje związek pomiędzy wybranym zbiorem determinant a powstawaniem kooperacji.

Materiał empiryczny gromadzono w okresie od października 2012 r. do końca stycznia 2013 r. na próbie 402 firm działających w sektorze wysokich technologii za pomocą kwestionariusza ankiety metodą PAPI. Na wybór tej techniki gromadzenia danych wpływa głównie jej wysoka skuteczność. Narzędziem badawczym był struk-

<sup>3</sup> Grant NCN Nr N N115 006040.

turyzowany i zestandaryzowany kwestionariusz skierowany do właścicieli bądź członków zarządu firm z próby. W części dotyczącej determinant wyboru kooperacji zastosowano pytania z 5-punktową skalą rangową Likert, która umożliwia dalszą obróbkę statystyczną. Ponieważ celem artykułu jest przedstawienie obrazu determinant ograniczamy się do statystyki opisowej.

Uzyskane wyniki przedstawiamy w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne determinanty. Pośród zewnętrznych wyróżniamy uwarunkowania badań i rozwoju, prawne, technologiczne i komercyjne (rys. 1). Interpretacja uzyskanego obrazu wymaga wyróżnienia przesłanek najsilniejszych i najsłabszych, bowiem odpowiedzi są zagęszczone wokół wartości środkowej, tj. liczby 3.



**Rys. 1.** Zewnętrzne czynniki podejmowania współpracy z konkurentami w polskim sektorze hi-tech

Źródło: opracowanie własne.

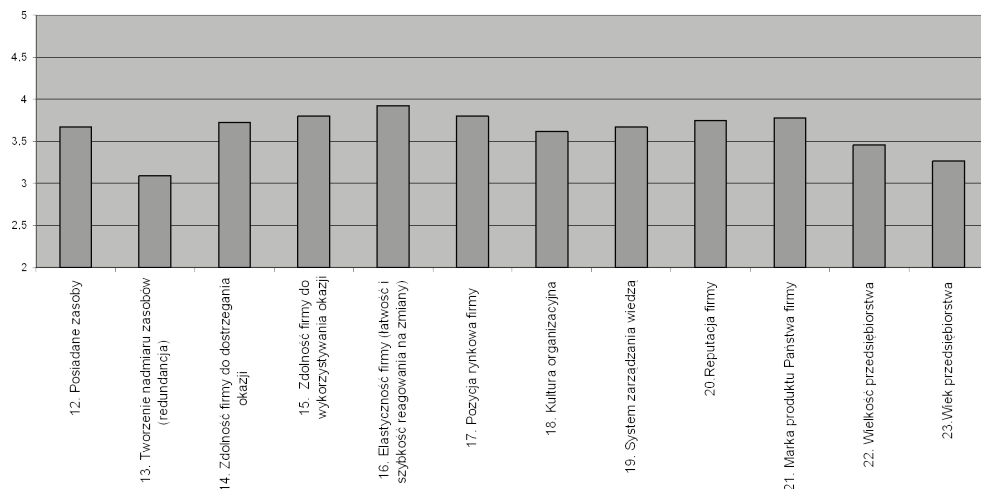
Najsilniej na podjęcie kooperacji wpływa presja klientów (średnia 3,96). Ten wynik jest spójny z koncepcją sieci wartości, wskazując jednak na dominującą strategicznie rolę potrzeb klienta czy oczekiwanej przez niego wartości dla zachowań strategicznych przedsiębiorstw sektora hi-tech. Warto podkreślić, że ten czynnik uzyskał najwyższy średni wynik spośród dostępnych respondentom odpowiedzi. Drugim najsilniejszym czynnikiem okazuje się intensywność konkurencji. Sądzić można, że im jest ona wyższa, tym wyższa jest skłonność do kooperacji. Trzeci pod względem ważności czynnik kooperacji związany jest z technologią, uchwyconą dynamicznie w pytaniu 8 dotyczącym tempa rozwoju technologii, a także w pytaniu 11 dotyczącym cyklu życia. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że wpływ otoczenia jest

przemózny dla decyzji o kooperacji, przy czym najważniejszy jest klient, a tuż po nim konkurent i jego technologiczny rozwój.

Z kolei najniżej ocenione zostały kolejno krajowy potencjał badawczo-rozwojowy, infrastruktura badawczo-rozwojowa (poniżej średniej 3,0) oraz polityka patentowa (3,06). Wskazuje to na słabą skuteczność narzędzi polityki rozwojowej państwa, ponieważ jej najważniejsze przejawy są odbierane przez respondentów na poziomie środkowym odpowiedzi, tj. neutralnie. Z drugiej strony ujawnia to słaby związek instytucji badawczo-rozwojowych z przedsiębiorstwami hi-tech, swoistą peryferyjność jednych wobec drugich. Innymi słowy polskie przedsiębiorstwa hi-tech stawiają raczej na samodzielność niż relacyjność w swoich wyborach strategicznych.

Czynniki endogeniczne średnio otrzymały o 8,8% wyższe noty niż zewnętrzne, co wskazywać może na intencjonalność strategii kooperacji. Bliższa ich obserwacja wskazuje, że chodzi o elastyczność (3,92), tj. zdolność do szybkiej adaptacji do otoczenia. Łączna interpretacja tego wyniku względem czynników egzogenicznych wskazuje, iż strategia kooperacji jest powodowana otoczeniem – zarówno presją, jak i gotowością adaptacyjnej odpowiedzi na tę presję ze strony przedsiębiorstwa. Pozostałe dwa czynniki z najwyższymi średnimi ocenami (pozycja rynkowa – 3,8 oraz marka 3,78) dotyczą samooceny pozycji i marki przedsiębiorstwa. Innymi słowy, kooperacja wymaga ufności we własne siły.

Z kolei analiza najslabiej ocenianych czynników wewnętrznych jest zaskakująca, ponieważ najrzadziej wskazywanym czynnikiem jest zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji mierzona redundancją zasobów (3,09). Zważywszy, że redundancji



**Rys. 2.** Wewnętrzne determinanty podejmowania współpracy z konkurentami w polskim sektorze hi-tech

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 1.** Macierz wymuszonych korzyści czynników egzo- i endogenicznych – znaczenie ze względu na podejmowanie współpracy z konkurentami w polskim sektorze hi-tech

czynnik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
	2,73	2,87	3,16	3,26	3,06	3,23	3,49	3,61	3,75	3,96	3,57	3,67	3,09	3,72	3,8	3,92	3,8	3,62	3,67	3,75	3,78	3,46	3,27	
1	2,73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2,87	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3,16	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3,26	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	3,06	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	3,23	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	3,49	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
8	3,61	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
9	3,75	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
10	3,96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	3,57	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
12	3,67	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
13	3,09	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	3,72	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
15	3,8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
16	3,92	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	3,8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
18	3,62	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
19	3,67	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
20	3,75	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
21	3,78	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
22	3,46	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
23	3,27	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Suma	0	1	4	6	3	5	9	11	15	22	10	14	3	15	20	21	20	12	14	17	18	9	7	
Pozycja	18	17	15	13	16	14	11	9	6	1	10	7	16	6	3	2	3	8	7	5	4	11	12	

Źródło: opracowanie własne.

przypisuje się rolę warunkującą reaktywność na zmienność otoczenia [Krupski 2012], jest to przeciwiintuicyjna odpowiedź. Warto jednak uwzględnić kolejne czynniki, by interpretacja była pełniejsza – otóż ani wiek, ani wielkość przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem wpływającym na kooperację w istotnym stopniu dla naszych respondentów. Wobec tego kooperacja jawi się raczej jako intencja niż możliwość, intencja nieskrępowana na dodatek zasobami. W przypadku niewielkich i młodych firm ma to szczególne znaczenie.

Poczynione na podstawie analizy wartości średniej obserwacje w dalszej części procesu badawczego podano analizie krzyżowej. Czynniki egzogeniczne (analogicznie jak na rys. 1 od 1 do 11) i endogeniczne (od 12 do 23 analogicznie jak na rys. 2) umieszczono w macierzy wymuszonych korzyści (tab. 1). W wyniku „porównania” wartości średniej każdego czynnika z każdym czynnikiem zsumowano wyniki i nadano im miejsce w kolejności znaczenia pozycji czynnika ze względu na jego wagę w procesie podejmowania współpracy z konkurentem.

Analiza krzyżowa ponownie potwierdziła dominującą rolę presji klientów jako czynnika determinującego podejmowanie współpracy z konkurentem (22 pkt). Kolejno najwyższe sześć wyników zaobserwowano dla czynników wewnętrznych. I tak: elastyczność firmy (21 pkt), a miejscu trzecim, *ex aequo* zdolność firmy do wykorzystywania okazji (20 pkt) oraz pozycja rynkowa firmy (20 pkt), na miejscu czwartym uplasował się czynnik marka produktu (18 pkt), a na piątym reputacja firmy (17 pkt). Na miejscu szóstym w kolejności znalazły się: zdolność firmy do dostrzegania okazji (15 pkt) oraz intensywność konkurencji (15 pkt) (drugi w kolejności wagi czynnik zewnętrzny). W następnej kolejności znalazły się *ex aequo* dwa czynniki endogeniczne: posiadane zasoby rzeczowe (14 pkt) oraz system zarządzania wiedzą (14 pkt). Miejsce ósme to także czynnik wewnętrzny – kultura organizacyjna (12 pkt). Dopiero od miejsca dziewiątego w wyniku wymuszonego uszeregowania jako kluczowe zaczęły przeważać czynniki zewnętrzne. I tak: tempo rozwoju techniki i technologii (11 pkt), coraz krótszy cykl życia technologii (10 pkt), kryzys finansowy (9 pkt). Kolejne miejsca w znaczeniu wagi czynnika dla podejmowania współpracy z konkurentami przypadły dwóm wewnętrznym czynnikom: wielkość przedsiębiorstw (9 pkt) oraz wiek przedsiębiorstwa (7 pkt). Począwszy od pozycji trzynastej w kolejności uzyskanej pozycji wagi czynnika, obok czynników zewnętrznych znalazł się tylko jeden czynnik wewnętrzny. Kolejno są to: regulacje prawne (6 pkt), globalizacja gospodarki (5 pkt), system finansowania działań badawczo rozwojowych (4 pkt), polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej (3 pkt), redundancja zasobów (3 pkt), infrastruktura badawczo-rozwojowa (klastry, parki technologiczne) (1 pkt) oraz krajowy potencjał B+R (0 pkt).

Analiza wartości pozycji czynników w macierzy wymuszonych korzyści (tab. 1) w zasadzie potwierdza wcześniejsze obserwacje. Analizując współwystępowanie czynników, widzimy, iż w dużej mierze strategia kooperacji jest determinowana przez dwa czynniki zewnętrzne (oba rynkowe) – presję klienta (która może zależeć od specyfiki rynku) i intensywność konkurencji (która także zależy od specyfiki rynku).



A zatem z jednej strony determinanty strategii koopetycji zależą od uwarunkowań charakterystyki rynku (siła przetargowa klientów na rynku B2B i B2C i intensywność konkurencyjności). Z drugiej strony zaobserwowano kluczowe znaczenie mieszanki czynników endogenicznych (które w ujęciu ilościowym przeważały nad zewnętrznymi), takich jak: zdolność firmy do wykorzystywania okazji elastyczność firmy; dobra reputacja firmy; zaufanie do marki oraz wysoka pozycja konkurencyjna czy posiadane zasoby. Te z kolei mogą mieć różne źródło pochodzenia, niemniej jako determinanty wewnątrz wywodzą się z cech osobowościowych decydentów (menedżerów). Występowanie tych kluczowych (tab. 1), wewnętrznych determinant należy traktować jako kluczową mieszankę cech, które wspierają podejmowanie współpracy z konkurentami. A zatem w ujęciu liczby czynników zdecydowanie większy wpływ na strategię koopetycji mają czynniki endogeniczne. Niemniej wydaje się, iż nie miałyby one aż takiego znaczenia, gdyby nie zewnętrzne uwarunkowania rynkowe determinowane wymaganiami klientów.

#### 4. Zakończenie

Milcząca założenie szkoły projektowania w zarządzaniu strategicznym mówi o intencji stratega i tożsamości tej intencji z późniejszym działaniem. To bardzo restrykcyjne stanowisko, kwestionowane z pozycji nie tylko doświadczenia, ale również badań. Tym ważniejsze staje się rozpatrywanie koopetycji w ujęciu intencjonalność-emergentna. Nasze badanie ujawnia nieoczekiwane oblicze strategii koopetycji. Jest ona powodowana presją klientów i konkurentów, a pożywką dla rozwinięcia tej presji we współpracę z rywalami jest elastyczność oraz wysoka pozycja firmy i marki jej produktów. Wyłania się więc obraz strategii emergentnej, które ujawnia się wówczas, gdy trafia na podatnego decydenta. Podobnie jak koopetycja nie jest tylko punktem na kontinuum współpraca-rywalizacja [Le Roy i in. 2008], tak też nie mieści się w prostej pozycji intencjonalne-emergentne. Zagęszczenie średnich wartości odpowiedzi nie pozwala na rozstrzygnięcie na korzyść autonomicznych przesłanek wyrażających dążenie do uprzywilejowanej pozycji na rynku ani też na korzyść presji wyrażającej konieczność dostosowania się. Raczej dostrzegamy tu dopasowanie tych dwóch czynników.

Nasze wyniki empiryczne nie są wolne od niedostatków, które ograniczają możliwość generalizacji. Jesteśmy świadomi tego, że dobór kilkunastu czynników po stronie egzo- i endogenicznych może budzić zastrzeżenia. Ponadto sektor wysokich technologii w Polsce ewoluuje od najmniejszych form, gwałtownie przekształcając się. W tej dynamice uchwycenie trwałego, powtarzalnego obrazu może być zadaniem nadmiernie ambitnym. Wreszcie wnioskowanie na podstawie statystyk opisowych otwiera pole raczej do twórczej indukcji aniżeli prostego testowania hipotez. Sądzymy zatem, że nasze wnioski mogą być punktem wyjścia do dalszych dociekań.

## Literatura

- Abrahamson E. (1991), *Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations*, Academy of Management Review, tom 16, nr 3, s. 586-612.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1997), *Co-Opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing*, Currency Doubleday.
- Czakon W. (2010), *Emerging Coopetition: an empirical investigation of Coopetition as Inter-Organizational Relationship Instability*, [w:] *Coopetition Strategy: Winning Strategies for the 21st Century*, S. Yami, S. Castaldo, G. Dagnino, F. Le Roy (red.), Cheltenham: Edward Elgar, s. 58-73.
- Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, s. 8-1.3.
- Fernandez A.S., Le Roy F., Gnyawali D.R. (2014), *Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe*, Industrial Marketing Management, tom 43 nr 2, s. 222-235.
- Gnyawali D.R., Park B.J.R. (2011), *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, Research Policy, 40(5), s. 650-663.
- Krupski R. (2012), *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, Organizacja i Kierowanie, nr 151, s. 11-22.
- Le Roy F., Dagnino G.B., Czakon W., Yami S. (2008), *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, (6), s. 3-7.
- Mariani M.M. (2007), *Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses*, International Studies of Management and Organization, tom 37, nr 2, s. 97-126.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, 6(3), s. 257-272.
- Okura M. (2007), *Coopetitive strategies of japanese insurance firms a game-theory approach*, International Studies of Management and Organization, tom 37, nr 2, s. 53-69.
- Padula G., Dagnino G.B. (2007), *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, International Studies of Management and Organization, tom 37, nr 2, s. 32-52.
- Ritala P. (2012), *Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance*, British Journal of Management, tom 23, nr 3, s. 307-324.
- Rogalski M. (2011), *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 17-20.
- Zakrzewska-Bielawska A., (2014), *Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk, *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 131-141.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 3-8.

## **COOPETITION STRATEGIES IN HI-TECH SECTOR: PRIVILEGE OR NECESSITY?**

**Summary:** The purpose of this article is to determine to what extent strategies arise from exogenous causes, and to what from an automatic reflection of strategic enterprises. Presenting a fragment of tests carried out on companies from Hi-Tech sector in Poland the authors discuss the influence of individual factors (internal and external) on the coopetition strategy. Analyzing the average values, individual determinants, the importance and coexistence of individual factors and comorbidity (endo-and exogenous) in coopetition strategy is paid attention to. It turns out that the observed results do not always agree with previous research assumptions. In the opinion of HT sector companies in Poland the main external factors influencing the establishment of cooperation with competitors in the evaluation of companies is pressure from customers and the intensity of competition. The main endogenous determinants are: organizational flexibility, the ability to adapt quickly, market position, product brand and corporate reputation.

**Keywords:** coopetition, strategy, key factors.