

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 363

## Management Forum 5

Redaktorzy naukowi

Ewa Głuszek

Grzegorz Bełz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

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.managementforum.ue.wroc.pl](http://www.managementforum.ue.wroc.pl)

[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** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**g/KUP '45; 4/2263** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> W poszukiwaniu kontekstu odnowy strategicznej: czy wielkość i wiek przedsiębiorstwa mają znaczenie? .....	9
<b>Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka:</b> Wizualizacje <i>Big Data</i> w identyfikacji problemów zarządzania .....	18
<b>Jan Skalik:</b> Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi .....	29
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Kulturowe manifestacje rutyn organizacyjnych.....	40
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji.....	53
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie metody DEMATEL w budowaniu konkurencyjności.....	64
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm <i>high-tech</i> .....	75

## Summaries

<b>Katarzyna Bratnicka:</b> In search of strategic renewal context. Does firm size and age matter? .....	17
<b>Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka:</b> Big Data visualizations in the identification of management problems .....	27
<b>Jan Skalik:</b> Problem of excellence of organizational projects management ...	39
<b>Sylwia Stańczyk:</b> The cultural demonstrations of organizational routines .....	52
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Multilevel selection as viewpoint of organizational (co)evolution.....	63
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> The use of the DEMATEL method in the building of competitiveness .....	74
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Role of coopeition in improving enterprises' competitiveness – benchmarks of coopeition in practice of high-tech companies .....	86

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**

Politechnika Łódzka

e-mail: a\_bielawska@poczta.onet.pl

---

## **ROLA KOOPETYCJI W PODNOSZENIU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – BENCHMARKI DZIAŁAŃ KOOPETYCYJNYCH W PRAKTYCE FIRM *HIGH-TECH***

---

**Streszczenie:** Koopetycja, czyli jednoczesna współpraca i konkurencja pomiędzy tymi samymi organizacjami, ma przynieść obopólną korzyść obu stronom relacji. Tak uzyskiwane korzyści przekładają się na wzrost konkurencyjności kooperatorów w sensie atrybutowym. Na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw sektora wysokich technologii stwierdzono, że firmy, które zawiązały relacje kooperacyjne, wskazywały szerszy zestaw cech wyróżniających je na tle konkurentów niż te, które nie podjęły współpracy z rywalami. Jednocześnie skala i rodzaj korzyści uzyskiwanych z kooperacji zależą od jej zakresu i intensywności relacji składowych. W związku z tym na podstawie uzyskanych wyników badań zaproponowano wzorce relacji kooperacyjnych w odniesieniu do osiągniętych korzyści i atrybutów konkurencyjności.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, kooperacja, benchmark, przedsiębiorstwo *high-tech*.

DOI: 10.15611/pn.2014.363.07

### **1. Wstęp**

Konkurencyjność przedsiębiorstwa rozpatruje się najczęściej w ujęciu atrybutowym bądź procesowym. W pierwszym z nich traktuje się ją jako cechę, atrybut, wynik czy rezultat, w drugim zaś jako proces dochodzenia do tej cechy, atrybutu, wyniku czy rezultatu [Gorynia 2009]. Można ją więc postrzegać w sposób statyczny – jako zestaw cech opisujących konkurencyjność firmy w danym momencie, bądź dynamiczny – jako sekwencję stanów, które prowadzą do osiągnięcia wyników statycznych, tj. konkretnych cech konkurencyjności [Adamik 2011a]. Jest ona przy tym efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie, oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych, istniejących w otoczeniu [Dobiegała-Korona, Kasiewicz 2000].

Z pewnością konkurencyjność jest istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw, gdyż świadczy ona o przewadze i pozycji konkurencyjnej firmy [Stankiewicz

2005]. W związku z tym organizacje poszukują coraz to nowych źródeł podniesienia swojej konkurencyjności.

Tradycyjnie źródeł tych poszukiwano w instrumentach konkurowania oraz sposobach kreowania przewagi konkurencyjnej (przewadze kosztowej, dyferencjacyjnej) [Porter 2001], a także w unikatowych, trudnych do imitacji, a przy tym trwałych i będących w wyłącznym posiadaniu danego przedsiębiorstwa zasobach [Barney 1991], wyróżniających firmę zdolnościach [Kay 1996] czy kluczowych kompetencjach [Hamel, Prahalad 1999]. Podczas gdy tradycyjne koncepcje konkurencyjności koncentrowały się na podstawowych rynkowych jej czynnikach, jak: koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku, nowsze, współczesne koncepcje konkurencyjności upatrują jej źródeł w innowacjach i przedsiębiorczości, informacji i systemach informatycznych, wirtualnych formach organizacyjnych i sieciach przedsiębiorstw, uczeniu się, elastyczności, coraz krótszym czasie trwania procesów zachodzących w firmie czy doskonaleniu i odnowie organizacji [Pierścionek 2006; Białasiewicz (red.) 2009; Adamik 2011a; Bełz 2011; 2014].

Postęp techniczno-technologiczny, wielokierunkowość rozwoju wiedzy, globalizacja, otwartość granic i coraz bardziej intensywna konkurencja powodują, że otoczenie współczesnych przedsiębiorstw cechuje duża zmienność i nieprzewidywalność. W rezultacie przewaga konkurencyjna firm ma także charakter dynamiczny i jest ciągle rekonfigurowana przez manewry strategiczne. Sposób osiągania tej przewagi coraz częściej ma również swe źródło w relacjach międzyorganizacyjnych, których podstawą jest współdziałanie organizacji [Zakrzewska-Bielawska 2014]. Istnienie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia daje szansę na podniesienie jakości działań, ograniczenie kosztów, wzrost elastyczności i innowacyjności, a tym samym uzyskanie renty relacyjnej. Możliwość uzyskania przewagi relacyjnej jest dziś zatem istotnym źródłem wzrostu konkurencyjności firmy.

Szczególnym typem relacji międzyorganizacyjnych są relacje z konkurentami, przejawiające się w symultaniczności konkurencji i współdziałania, co określa się mianem koopetycji [Bengtsson, Kock 2000]. Chęć uzyskania obopólnych korzyści, w tym zwłaszcza chęć konsolidacji zasobów, kosztów i ryzyka, aby skuteczniej przeciwstawiać się presji konkurencji [Gnyawali, Park 2009], zachęca przedsiębiorstwa do współpracy z konkurentami. Jednak z drugiej strony poprzez jednoczesne działania rywalizacyjne firmy realizują własne indywidualne cele strategiczne, budując swoją przewagę konkurencyjną. Koopetycja może więc być źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.

W związku z powyższym celem opracowania jest określenie roli koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz zaproponowanie, na podstawie badań na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw *high-tech*, wzorca relacji koopetycyjnych (ze względu na ich złożoność i intensywność) dla tego typu firm w odniesieniu do korzyści uzyskiwanych ze współpracy z konkurentami oraz wybranych cech konkurencyjności.

W pierwszej części artykułu omówiono istotę i znaczenie kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, w dalszej kolejności zaś przedstawiono metodykę badań, uzyskane wyniki oraz wzorce (benchmarki) działań kooperacyjnych w praktyce firm *high-tech*.

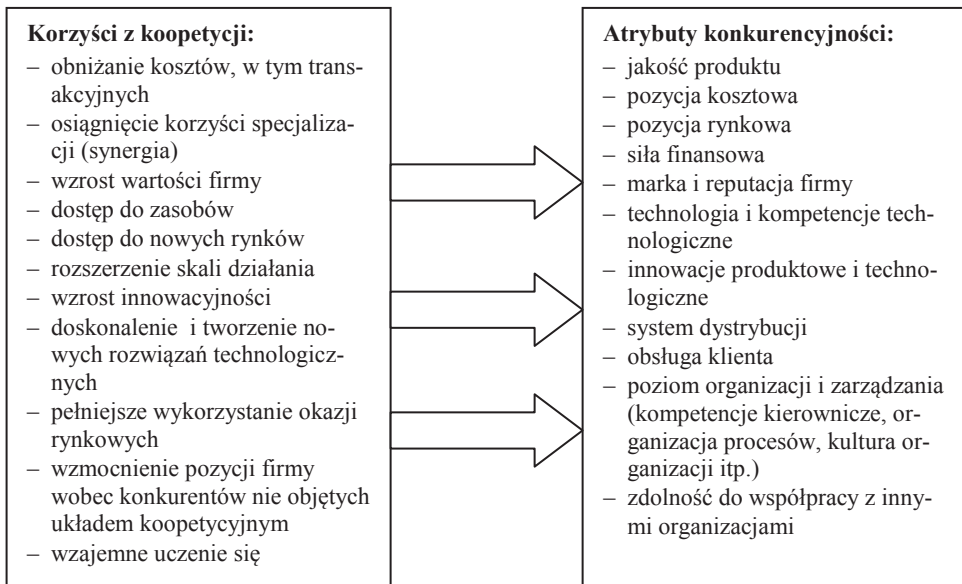
## 2. Istota kooperacji i jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Za popularyzatorów koncepcji kooperacji uznaje się A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa [1996], którzy założyli, że konkurencyjne przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, aby wytworzyć większą wartość biznesową, której przyrostami następnie się dzielą w drodze bezpośredniej konkurencji. Prowadzą zatem grę rynkową o sumie dodatniej, w której każda ze stron czerpie korzyści finansowe, technologiczne czy operacyjne [Luo 2004], określane mianem renty synekretycznej [Lado i in. 1997]. Kooperację cechuje przede wszystkim jednoczesność zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych, obopólna korzyść dla kooperatorów oraz zmienność w intensywności poszczególnych dynamik międzyorganizacyjnych i/lub w okresie trwania relacji. Dało to podstawę do wyróżniania różnorodnych typologii relacji kooperacyjnych (szerzej: [Zakrzewska-Bielawska 2014]). Najczęściej relacje te określa się przez pryzmat ich zakresu przedmiotowego (liczba działań w łańcuchu wartości) i podmiotowego (liczba firm w układzie) oraz wzajemnej intensywności relacji składowych, tj. konkurencji i współpracy.

Kryterium zakresu dzieli relacje kooperacyjne na: kooperację bilateralną prostą (obejmuje wyłącznie jedno działanie w łańcuchu wartości i relacje tylko dwóch uczestników), kooperację bilateralną złożoną (obejmuje więcej niż jedno działanie w łańcuchu wartości, przy dwóch uczestnikach relacji), kooperację sieciową prostą (obejmuje wyłącznie jedno działanie w łańcuchu wartości, przy więcej niż dwóch uczestnikach relacji) oraz kooperację sieciową złożoną (obejmuje więcej niż jedno działanie w łańcuchu wartości, przy więcej niż dwóch uczestnikach relacji) [Dagnino, Padula 2002]. Natomiast kryterium intensywności relacji składowych wyróżnia kooperację samotnika (słaba konkurencja i słaba współpraca), rywalą (silna konkurencja i słaba współpraca), partnera (słaba konkurencja i silna współpraca) oraz integratora (silna konkurencja i silna współpraca) [Luo 2004].

Współpraca konkurencyjna charakteryzuje zwłaszcza sektor *high-technology* (*high-tech*) funkcjonujący w warunkach usieciowionych i hiperkonkurencyjnych [Pathak i in. 2013]. Wysoka złożoność produktów, wysoki poziom zaawansowania technologicznego, wysokie nakłady na działalność badawczo-rozwojową oraz heterogeniczność i unikatowość zasobów stymulują przedsiębiorstwa *high-tech* do podejmowania współdziałania z rywalami w celu pobudzania innowacyjności [Quintana-Garcia, Benavides-Velasco 2004; Gnyawali, Park 2009; Ritalaa, Sainio 2014], obniżania kosztów [Sheu, Pan 2009; Sepehri, Fayazbakhsh 2011], dostępu do zasobów

[Stańczyk-Hugiet 2013; Zakrzewska-Bielawska 2013b] czy poprawy ogólnej sytuacji konkurencyjnej [Czakon 2014]. To z kolei wpływa na ich konkurencyjność wyrażoną m.in. takimi cechami, jak: jakość produktu, pozycja kosztowa, pozycja rynkowa, siła finansowa, marka i reputacja firmy, nowoczesna technologia, innowacje produktowe i technologiczne, sprawny system dystrybucji klientów, sprawna obsługa klienta, poziom organizacji i zarządzania czy zdolność do współpracy z innymi organizacjami. Można zatem stwierdzić, że koopetycja, przynosząc obojętne korzyści partnerom współpracy konkurencyjnej, wpływa na ich konkurencyjność w sensie atrybutowym. Syntetycznie obrazuje to rys. 1.



**Rys. 1.** Korzyści z koopetycji a atrybuty konkurencyjności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze podkreśla się, że trwałą konkurencyjność można osiągnąć tylko przez ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji oraz wchodzenie na nowe rynki i w nowe dziedziny [Pierścionek, Jurek-Stepień 2006]. Koopetycja daje te właśnie możliwości. Należy jednak pamiętać, że relacje koopetycyjne rodzą również określone zagrożenia, wśród których często wymienia się: ryzyko wycieku wiedzy i *know-how* z przedsiębiorstwa, zachowania oportunistyczne koopetytorów, konflikty między konkurentami, asymetrię układu czy niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów [Zakrzewska-Bielawska 2013a]. W koopetycji ważne jest zatem, by oczekiwane korzyści przeważały nad potencjalnymi zagrożeniami, a uzyskane efekty przyczyniły się do wzrostu konkurencyjności wszystkich koopetytorów, co pozwoli im na budowanie przewagi konkurencyjnej wobec rywali spoza układu.

### 3. Metodyka badań

Badania przeprowadzono od października 2012 do końca stycznia 2013 r. na próbie 402 firm działających w sektorze wysokich technologii. Próbę dobrano kwotowo<sup>1</sup>, tak by uzyskać kryterium reprezentatywności i aby móc ekstrapolować wyniki na całą populację. Badania przeprowadzono, wykorzystując metodę ankiety, przy użyciu techniki PAPI (*paper and pencil interview*), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany kwestionariusz papierowy. Respondentami byli właściciele firm (53,7%) oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla (46,3%).

Relacje kooperacyjne charakteryzowały 52,3% firm, co potwierdza tezę, że firmy *high-tech*, ze względu na swoją specyfikę, dość często podejmują współpracę z konkurentami. Na brak takich relacji wskazano w 47,7% przedsiębiorstw, głównie małych, o zasięgu krajowym. Przedsiębiorstwa kooperujące wchodzą w kooperację zarówno bilateralną (z jednym konkurentem), jak i mnogą (sieciową), przy czym ta ostatnia jest dominująca w sektorze. Najrzadziej przedsiębiorstwa kooperują tylko w obrębie jednego działania w łańcuchu wartości (13,9% firm), natomiast najczęściej decydują się na kooperację z rywalami w obszarze dwóch lub trzech działań. Jeśli uwzględnić zaś siłę orientacji konkurencyjnej i siłę orientacji na współdziałanie, to dominującą strategią kooperacji jest typ integratora (41,2% firm) oraz partnera (36,4%).

W opracowaniu przedstawione zostały cząstkowe wyniki badań<sup>2</sup>, pozwalające określić zależności pomiędzy typem relacji kooperacyjnych a skalą i rodzajem korzyści osiąganych z kooperacji oraz pomiędzy skalą i rodzajem korzyści osiąganych z kooperacji a atrybutami konkurencyjności, co w konsekwencji pozwoli udzielić odpowiedzi na pytanie, czy kooperacja i jej typ są dodatnio związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw.

### 4. Kooperacja a konkurencyjność firm *high-tech*: wyniki badań

W celu określenia atrybutów konkurencyjności respondentom przedstawiono listę jedenastu cech i poproszono o wskazanie pięciu najważniejszych, które wyróżniają firmę na tle konkurentów. Wyniki uzyskanych odpowiedzi, w podziale na grupę firm kooperujących i grupę tych nie podejmujących współpracy z rywalami, przedstawiono w tab. 1.

<sup>1</sup> Kwoty dobrano ze względu na branżę *high-tech*, którą określono metodą dziedzinową (*sectoral approach* według OECD) według NACE Rev.2, oraz wielkość przedsiębiorstwa: małe (zatrudnienie od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnienie powyżej 249 osób). Struktura sektora *high-tech* została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”.

<sup>2</sup> Przedstawione tu wyniki są fragmentem szerszego projektu badawczego MNiSW Nr N N115 006040, pt. „Determinanty i dynamika kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii”.



**Tabela 1.** Koopetycja a atrybuty konkurencyjności przedsiębiorstw *high-tech* (w %)

	Przedsiębiorstwa koopetytujące (210 =100%)	Przedsiębiorstwa nie koopetytujące (192 =100%)
Jakość produktu (JP)	46,2	90,4
Pozycja kosztowa (PK)	22,4	17,3
Pozycja rynkowa (PR)	27,0	21,2
Siła finansowa (SF)	10,5	12,8
Marka i reputacja firmy (MR)	46,3	36,1
Technologia i kompetencje technologiczne (T)	31,8	23,4
Innowacje produktowe i technologiczne (I)	35,4	29,6
System dystrybucji (SD)	16,7	13,8
Obsługa klienta (OK)	50,2	62,8
Poziom organizacji i zarządza- nia (kompetencje kierownicze, organizacja procesów itp.) (OZ)	13,7	16,2
Zdolność do współpracy z innymi organizacjami (ZW)	18,0	12,4

Źródło: badania własne.

W przedsiębiorstwach, które podjęły koopetycję, wskazywano szerszy zestaw cech wyróżniających ich na tle konkurentów niż w tych, które nie podjęły współpracy konkurencyjnej. Ponadto konkurencyjność budowano tu nie tylko na bazie tradycyjnych czynników, jak jakość, koszty, pozycja rynkowa, lecz także, w większym stopniu niż w firmach nie koopetytujących, na nowszych źródłach konkurencyjności, jak innowacje, nowoczesna technologia czy współpraca organizacyjna.

Biorąc pod uwagę firmy, które współpracowały z rywalami, określono typ koopetycji (ze względu na zakres i intensywność relacji składowych)<sup>3</sup> oraz skalę i rodzaj uzyskiwanych korzyści<sup>4</sup>. Wyniki w tym zakresie przedstawia tab. 2.

<sup>3</sup> Respondenci wskazali liczbę konkurentów, z którymi współpracują, oraz liczbę działań w łańcuchu wartości (wyróżniono przy tym takie działania, jak: b+r, zaopatrzenie, produkcja/usługi, dystrybucja, marketing, logistyka, finanse, informatyka, zasoby ludzkie), co pozwoliło określić typ koopetycji ze względu na zakres. Poproszono ich również o ocenę siły (silna, słaba) orientacji konkurencyjnej i orientacji na współdziałanie, co pozwoliło zidentyfikować typ relacji koopetycyjnych ze względu na intensywność relacji składowych.

<sup>4</sup> W pierwszej kolejności respondenci oceniali skalę uzyskanych korzyści (brak, mała korzyść, duża korzyść), a w drugiej z listy 12 korzyści wskazywali te, które odnieśli w wyniku koopetycji.

**Tabela 2.** Typ kooperacji a skala i rodzaj uzyskiwanych z niej korzyści w przedsiębiorstwach *high-tech* (w %)<sup>a</sup>

	Typ kooperacji ze względu na zakres				Typ kooperacji ze względu na intensywność relacji składowych			
	KBP	KBZ	KSP	KSZ	S	P	R	I
Skala korzyści:								
– brak korzyści	0,9	2,3	1,7	24,7	10,9*	13,9	8,2	14,7
– mała korzyść	0,7	4,4	5,1	50,4	20,1*	23,1	19,5*	30,1*
– duża korzyść	1,5	3,2	3,9	48,9	16,5	25,5*	15,1	28,2*
Rodzaj korzyści:								
– obniżenie kosztów	1,6*	3,2*	5,6*	57*	17,1	33,9*	17,3	31,2
– osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia)	0,7	2,4	4,1	43,1	15,5	23,4*	14,5	26,4*
– wzrost wartości firmy	1,4*	4,7*	1,4*	41,5*	14,2	24,2*	14,2	25,6*
– dostęp do zasobów	3,0*	4,7*	4,0*	60,5*	20,0	32,2*	21,0*	32,9
– dostęp do nowych rynków	1,4	1,6	4,5	42,8	14,2	22,6*	14,1	25,4*
– rozszerzenie skali działania	0,7	4,0	4,7	45,3	15,7	23,1	14,2*	29,2*
– pozyskanie unikatowej wiedzy	0,8*	3,1*	3,1*	46,1*	14,4	23,0*	18,6*	28,4*
– wzrost innowacyjności	0,8	2,4	3,1	41,9	11,9	23,6*	13,8	28,2*
– pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	0,7	3,9	6,2	49,2	16,3	25,5*	17,0	33,1*
– wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą	0,7	4,0	6,2	49,3	15,8	24,3*	17,0	31,9*

<sup>a</sup> – z uwagi na to, że respondenci mogli wskazać różne typy kooperacji oraz różne korzyści ze względu na obszar działań w łańcuchu wartości, wartości procentowe nie sumują się do 100%;

KBP – kooperacja bilateralna prosta, KBZ – kooperacja bilateralna złożona, KSP – kooperacja sieciowa prosta, KSZ – kooperacja sieciowa złożona;

S – samotnik, P – partner, R – rywal, I – integrator; \* zależność istotna statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: badania własne.

Uwzględniając dane z tab. 2 oraz bardziej szczegółowe wyniki testu zależności chi-kwadrat, można stwierdzić, że typ kooperacji powiązany jest dodatnio ze skalą i rodzajem uzyskiwanych korzyści, o czym świadczy fakt, że znaczna część zidentyfikowanych zależności była istotna statystycznie ( $p < 0,05$ ), przy czym charakteryzowała je umiarkowana siła (współczynnik  $\eta^2$ -kwadrat oscylował w granicach od 0,2 do 0,4). W szczególności zauważono, że:

- typ kooperacji ze względu na zakres miał wpływ na rodzaj uzyskiwanych korzyści, natomiast nie miał wpływu na ich skalę (brak różnic istotnych statystycznie); w przedsiębiorstwach, w których miała miejsce kooperacja sieciowa złożona, częściej wskazywano na takie korzyści, jak: obniżenie kosztów, wzrost wartości firmy, dostęp do zasobów czy pozyskanie unikatowej wiedzy;

- typ kooperacji ze względu na intensywność relacji składowych miał wpływ na skalę uzyskiwanych korzyści; duże korzyści wskazywano przede wszystkim w ramach realizacji strategii partnera i integratora, a przy strategii rywala i samotnika dominowały małe korzyści;
  - typ kooperacji ze względu na intensywność relacji składowych miał również wpływ na rodzaj uzyskiwanych korzyści; przy strategii samotnika nie zauważono istotnych statystycznie różnic, przy strategii partnera i integratora częściej wskazywano na obniżenie kosztów, synergię, wzrost innowacyjności czy pełniejsze wykorzystanie zasobów, a w ramach strategii rywala najczęściej wskazywaną korzyścią był dostęp do zasobów, w tym pozyskanie unikatowej wiedzy.
- Dokonując analizy wskaźników częstości wystąpienia poszczególnych korzyści w zależności od deklarowanych przez firmy kooperujące atrybutów konkurencyjności (tab. 3) oraz uwzględniając wyniki bardziej szczegółowych analiz (testy zależności chi-kwadrat przy  $p < 0,05$ ), można wyciągnąć kolejne wnioski.

**Tabela 3.** Skala i rodzaj uzyskiwanych korzyści z kooperacji a atrybuty konkurencyjności kooperujących firm *high-tech* (w %)<sup>a</sup>

	Wybrane atrybuty konkurencyjności przedsiębiorstwa <sup>b</sup>										
	JP	PK	PR	SF	MR	T	I	SD	OK	OZ	ZW
Skala korzyści:											
– brak korzyści	20*	7	7	5	13	11	14	7	12	4	6
– mała korzyść	46	17	18	8	26	16*	24	13	32	9	11
– duża korzyść	45	17	14	5	30*	21*	25*	9	26	8	12
Rodzaj korzyści:											
– obniżenie kosztów	54	17*	17	9	32	21	26	13	31	9	13
– osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia)	37	13	15	8*	24	15	23*	11	17*	7	11
– wzrost wartości firmy	37	13	12	10*	23	14	22*	11	20*	6	9
– dostęp do zasobów	52*	19	20	9	34	21	26	13	36	9	14
– dostęp do nowych rynków	38	15*	16	7	22	17	22	13*	21*	6	10
– rozszerzenie skali działania	40	15	18	7	28*	16	22	13	23*	4*	11
– pozyskanie unikatowej wiedzy	38	13	16	7	25	17	23*	12*	22*	7	9
– wzrost innowacyjności	35	12	16	7	24	16	24*	11	17*	7	9
– pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	48	15	19	7	31*	19	24	12	28	7	13
– wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą	46	13	21*	7	32*	19	23	13	24*	11	11

<sup>a</sup> – z uwagi na to, że respondenci mogli wskazać różne typy kooperacji oraz różne korzyści ze względu na obszar działań w łańcuchu, wartości procentowe nie sumują się do 100%; <sup>b</sup> – poszczególne atrybuty konkurencyjności oznaczono zgodnie z symbolami z tab. 1; \* – zależność istotna statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: badania własne.

Na jakość produktów ma wpływ dostęp do zasobów kooperatorów. Na pozycję kosztową firmy ma wpływ obniżenie kosztów w wyniku działań kooperacyjnych, na pozycję rynkową zaś – wzmocnienie pozycji przedsiębiorstw wobec konkurentów nie objętych układem. Siła finansowa zależy od osiągnięcia korzyści specjalizacji oraz od wzrostu wartości firmy, a marka i reputacja firmy od rozszerzenia skali działania, pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych oraz wzmocnienia pozycji firmy wobec innych rywali. Innowacje jako atrybut konkurencyjności wskazywano częściej w razie osiągania takich korzyści, jak: wzrost innowacyjności, pozyskanie unikatowej wiedzy, synergii i wzrostu wartości firmy. Sprawność marketingowa przejawiająca się w systemie dystrybucji oraz obsłudze klienta zależy od dostępu do nowych rynków i pozyskania unikatowej wiedzy, poziom zaś organizacji i zarządzania od rozszerzenia skali działania firmy. Należy także zauważyć, że osiągnięcie dużych korzyści z kooperacji ma wpływ na markę i reputację firmy, technologie i innowacje. Można zatem stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa i jej atrybuty zależą od skali i rodzaju korzyści uzyskiwanych w wyniku współdziałania z rywalami.

**Tabela 4.** Benchmarki działań kooperacyjnych dla podnoszenia poszczególnych atrybutów konkurencyjności firm *high-tech*

Typ kooperacji			Rodzaj korzyści uzyskiwanych z kooperacji	Atrybuty konkurencyjności <sup>a</sup>
zakres	intensywność relacji			
kooperacja sieciowa złożona	partner	⇒	obniżenie kosztów	⇒ PK
	integrator/partner	⇒	osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia)	⇒ SF, I, OK
	integrator/partner	⇒	wzrost wartości firmy	⇒ SF, I, OK
	partner /rywal	⇒	dostęp do zasobów	⇒ JP
	integrator/partner	⇒	dostęp do nowych rynków	⇒ PK, SD, OK
	integrator /rywal	⇒	rozszerzenie skali działania	⇒ MR, OK., OZ
	integrator/partner	⇒	pozyskanie unikatowej wiedzy	⇒ I, SD, OK
	integrator/partner	⇒	wzrost innowacyjności	⇒ I, OK
	integrator/partner	⇒	pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	⇒ MR
	integrator/partner	⇒	wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą	⇒ PR, MR, OK

<sup>a</sup> – poszczególne atrybuty konkurencyjności oznaczono zgodnie z symbolami z tab. 1.

Źródło: badania własne.

Uwzględniając triadę: typ kooperacji ⇒ osiągnięte korzyści ⇒ atrybuty konkurencyjności oraz dominujące trendy i zależności statystyczne w wynikach badań, zaproponowano wzorce działań kooperacyjnych dla firm *high-tech* istotne dla podnoszenia wybranych atrybutów ich konkurencyjności (tzw. benchmarki działań

koopetycyjnych). Przy ich opracowaniu skoncentrowano się wyłącznie na zachowaniach koopetycyjnych tych firm, które wskazały na duże korzyści osiągnięte w wyniku współdziałania z rywalami. Przedstawiono je w tab. 4.

Przedsiębiorstwa *high-tech*, chcąc podnieść swoją konkurencyjność poprzez koopetycję, powinny podejmować współpracę z więcej niż jednym rywalem i w więcej niż jednym działaniu łańcucha wartości. Jednocześnie powinny one być silnie zorientowane zarówno na współpracę, jak i konkurencję (strategia integratora) bądź charakteryzować się silniejszą współpracą niż konkurencją (strategia partnera). Tylko przy tak realizowanej koopetycji uzyskują najwięcej korzyści, które z kolei oddziałują na poszczególne atrybuty ich konkurencyjności.

Zaproponowane praktyki benchmarkingowe nie tylko uczą, jak wykorzystać koopetycję dla podniesienia konkurencyjności, lecz także mogą przyspieszyć wprowadzanie zmian mających na celu uzyskiwanie lepszych wyników [Adamik 2011b].

## 5. Zakończenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do znajdowania, zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przejawiającej się w możliwości zaoferowania niższej ceny, wyższej jakości lub innych atrakcyjnych cech produktu, umiejętności utrzymania i powiększania udziałów w rynku, większej sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa czy zdolności do skutecznego osiągania celów. W związku z tym firmy wciąż poszukują nowych źródeł zwiększenia konkurencyjności. Jednym z nich jest koopetycja. Dzięki uzyskiwanym z niej korzyściom przedsiębiorstwa mogą rozwijać cechy wyróżniające je na tle konkurentów.

Koopetycja może być realizowana w różnym zakresie i przy różnej intensywności relacji składowych: współpracy i konkurencji. W firmach *high-tech* maksymalne korzyści sprzyjające wzrostowi konkurencyjności uzyskuje się, realizując koopetycję sieciową złożoną zorientowaną przede wszystkim na silną współpracę, przy silnej lub słabej konkurencji. Zaproponowane na podstawie badań wzorce zachowań koopetycyjnych mogą być benchmarkiem (wzorcem) dla innych firm *high-tech* chcących zwiększyć swoją konkurencyjność poprzez współpracę z konkurentami.

Należy jednak zaznaczyć, że przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze, proces gromadzenia danych opierał się na pozyskiwaniu opinii respondentów, które z natury rzeczy mają charakter subiektywny. Po drugie, typ koopetycji ograniczał się tylko do jej zakresu i intensywności (ocenionej również subiektywnie). Po trzecie, na poszczególne atrybuty konkurencyjności oprócz koopetycji mogły mieć wpływ inne czynniki o egzo- i endogenicznym charakterze.

Dlatego też ciekawym kierunkiem dalszych badań może być ocena wpływu koopetycji na konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle innych czynników. Poszukiwania naukowe mogą dotyczyć również określenia wpływu koopetycji na konkurencyjność przedsiębiorstwa ze względu na formę czy czas trwania relacji z jednej strony oraz ze względu na jego wielkość, fazę rozwoju bądź inne cechy koopetytorów z drugiej.

Kooperacja, będąc wciąż w kręgu zainteresowań współczesnych badaczy, może dostarczyć inspiracji firmom chcącym zbudować lub zachować wysoką konkurencyjność na rynku, nie tylko w branży *high-tech*, lecz także w innych sektorach gospodarki.

## Literatura

- Adamik A., 2011a, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Adamik A., 2011b, *Possibilities of supporting development of SMEs by means of benchmarking actions*, [w:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.), *Methods and Concepts of Small and Medium-sized Enterprises Management*, Technical University of Lodz Press, Lodz.
- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, s. 99-120.
- Belz G., 2011, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Belz G., 2014, *Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych, s. 257-266.
- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Co-opetitive relationships in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, *Industrial Marketing Management*, vol. 20, no. 5, s. 411-426.
- Białasiewicz M. (red.), 2009, *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Economicus*, Szczecin.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Czakon W., 2014, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech – determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.
- Dagnino G.B., Padula G., 2002, *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, EURAM, Innovative Research in Management, Stockholm, 9-11 May.
- Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., 2000, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Kuściński K. (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace naukowe Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXII, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Gnyawali D.R., Park R., 2009, *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*, *Journal of Small Business Management*, vol. 47, no. 3, s. 308-330.
- Gorynia M., 2009, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] Gorynia M., Łażniewska E. (red.), *Kompilacja wiedzy o konkurencyjności*, WN PWN, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C., 1997, *Competition, cooperation and the search for economic rents: A syncretic model*, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, s. 110-141.
- Luo Y., 2004, *A coopetition perspective of MNC – host government relations*, *Journal of International Management*, vol. 10, no. 4, s. 431-451.
- Pathak S., Pokharel M.P., Mahadevan S., 2013, *Hyper-competition, collusion, free riding or coopetition: Basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, vol. 17, no. 1, s. 133-157.
- Pierścionek Z., 2006, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa.

- Pierścionek Z., Jurek-Stępień S., 2006, *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A., 2004, *Co-operation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms*, *Technovation*, vol. 24, no. 12, s. 927-938.
- Ritalaa P., Sainio L.M., 2014, *Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives*, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 26, no. 2, s. 155-169.
- Sepehri M., Fayazbakhsh K., 2011, *A quantitative examination of competition, coopetition and cooperation in supply chains*, *South African Journal of Business Management*, vol. 42, no. 3, s. 61-70.
- Sheu H.J., Pan C.Y., 2009, *Cost-system choice in a multidimensional knowledge space: Traditional versus activity-based costing*, *International Journal of Technology Management*, vol. 48, no. 3, s. 358-388.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013a, *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, *Zarządzanie i Finanse* vol. 11 no 4, s. 419-431.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] Sopińska A., Gregorczyk S., *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013b, *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, *Przegląd Organizacji* nr 2, s. 3-8.

## ROLE OF COOPETITION IN IMPROVING ENTERPRISES' COMPETITIVENESS – BENCHMARKS OF COOPETITION IN PRACTICE OF HIGH-TECH COMPANIES

**Summary:** Coopetition, that is simultaneous cooperation and competition between the same organizations, aims at bringing mutual benefit to both parties involved in the relationship. The achieved benefits translate into the increased competitiveness of coopetitors in attribute sense. Basing on the survey conducted on a representative sample of high-tech enterprises, due to the size and industry, it was stated that coopeting companies indicated a broader set of features that set them apart from their competitors, than those which did not coopete. The paper proposes patterns of coopetition with respect to the benefits achieved from these relationships and attributes of firms' competitiveness.

**Keywords:** competitiveness, coopetition, benchmark, high-tech enterprise.