**Barbara Jankowska**
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# Koopetycja a międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa – przypadek małych i średnich firm z Wielkopolski – badania eksploracyjne

## 1. Wprowadzenie

Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa jest często podejmowanym problemem badawczym w obszarze zarządzania i biznesu międzynarodowego. Popularność tego zagadnienia wynika m.in. z ciągłej potrzeby podnoszenia międzynarodowej konkurencyjności firm, w szczególności małych i średnich. W toku dyskusji warto zatrzymać się nad koncepcją koopetycji, która zyskuje sobie zwolenników i w najprostszym ujęciu jest utożsamiana z jednoczesną konkurencją i kooperację między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, w szczególności konkurentami, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji[1].

Celem prezentowanych badań eksploracyjnych jest identyfikacja możliwych związków między międzynarodową konkurencyjnością firmy a koopetycją, w jaką dana firma się angażuje. W pierwszej części referatu zaprezentowano fragment teoretycznych ustaleń dotyczących koopetycji i międzynarodowej konkurencyjności firmy, które stanowiły bazę do przygotowania badań empirycznych. Część druga jest poświęcona metodologii przeprowadzonych badań. W kolejnym fragmencie referatu scharakteryzowano podstawowe rezultaty badań empirycznych. W ostatniej części opracowania, na bazie badań eksploracyjnych sformułowano hipotezy badacze, do których autorka zamierza się odnieść w kolejnej fazie badań.

## 2. Teoretyczne podstawy badania związku między kooeptycją i międzynarodową konkurencyjnością firmy

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne ujęcia koopetycji[2]. Jednakże ze względu na kluczowy problem postawiony w referacie i ramy objętościowe opra-

[1] F. Zerbini, S. Castalado, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management" 2007, Vol. 36, No. 7, s. 941–954.

[2] Przegląd literatury dotyczącej kompetycji na poziomie przedsiębiorstwa można znaleźć w: B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja*, „Ekonomista" 2009, nr 1, s. 67–89.

cowania autorka prezentuje tylko jedno z nich – to, które zostało wykorzystane na etapie wywiadów bezpośrednich z firmami. Dagnino i Padula definiują koopetycję jako częściową zbieżność interesów i celów, a jej typy wyróżniają, biorąc pod uwagę liczbę konkurentów, z którymi dana firma kooperuje oraz zróżnicowanie obszarów, w jakich nawiązywane są relacje koopetycyjne, np. tylko w obszarze B&R, tylko w zakresie produkcji albo jednocześnie w ramach B&R i w ramach produkcji czy w zakresie innych funkcji w przedsiębiorstwie[3]. Liczba opracowań, które stawiałyby w centrum problem efektów, jakie koopetycja może przynosić firmom zaangażowanym w ten typ relacji jest jeszcze niewielka. Tymczasem wydaje się, że efekty te zwykle przekładają się na to, na ile firma potrafi radzić sobie z rywalami na rynku i na ile jest w stanie osiągać nad nimi przewagę. Sherer próbuje przekonywać, że dla osiągnięcia trwałej przewagi nad rywalami konieczne jest powiązanie walki konkurencyjnej z kooperacją[4]. Motywem koopetycji jest dążenie firm do łączenia korzyści z zachowań konfrontacyjnych i kooperacyjnych. Badania, które już przeprowadzono, prezentują nie zawsze i nie tylko finansowe rezultaty koopetycji. Choć koopetycja dopiero zaczyna zyskiwać sobie zwolenników, coraz częściej słychać głosy, że jest obiecującym kierunkiem dociekań badawczych i przejawem przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania[5].

Gdyby rozpatrywać rezultaty koopetycji z punktu widzenia pogoni za rentą, a więc pewnymi korzyściami dla firm, można za Lado, Boydem i Hanlonem stwierdzić, że koopetycja pobudza transfer wiedzy, wzrost rynku i postęp technologiczny[6]. Związki pomiędzy koopetycją a sukcesem firmy stały się przedmiotem badań Eikebrokka i Olsena[7]. Na próbie 339 małych i średnich e-biznesowych przedsiębiorstw z branży turystycznej, transportowej i spożywczej wykazali, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy stopniem współpracy z konkurentem rynkowym a sukcesem firmy. Sukces przedsiębiorstwa oceniano, posługując się czterema miarami tworzenia wartości w e-biznesie, które zaproponowali Amit i Zott. Były to wydajność (*efficiency*), która oznaczała redukcję kosztów transakcyjnych; kom-

[3] G.B. Dagnino, G. Padula (2002), *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamice for Value Creation*, Paper presented at EURAM – the European Academy of Management, Second Annual Conference – „Innovative Research in Management" Sztokholm, 9–11 Maj 2002, maszynopis powielony

[4] S.A. Sherer, *Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators*, „Journal of Small Business Management" 2003, Vol. 41, No. 4, s. 325–345.

[5] D. Ketchen, C. Snow, V. Hoover, *Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges*, „Journal of Management" 2004, Vol. 30, No. 6, s. 779–804.

[6] A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy Management Review" 1997, Vol. 22, No. 1, s. 110–141.

[7] T.R. Eikebrokk, D.H. Olsen, *Co-opetition and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs*, 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Village, Hawaii, 3–6 January. (http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/07/22680162a.pdf, ostatni dostęp 18.09.2008).

plementarność (*complementarities*) utożsamiana z wartością, którą osiąga firma dzięki dostępowi do uzupełniających się zasobów materialnych, technologicznych i dzięki wzajemnemu uzupełnianiu się czynności; *lock-in* – wartość, jaką niesie ze sobą kontynuowanie relacji i porozumień z określonymi podmiotami, co przejawia się w istnieniu kosztów przestawienia się; nowatorstwo (*novelty*), czyli wartość, jaką przynosi ze sobą wprowadzanie innowacji w zakresie prowadzenia biznesu[8]. Dodatkową miarą było subiektywne odczucie menedżerów, że przedsiębiorstwo odniosło sukces. Pozytywna korelacja występuje niezależnie od przyjętych miar sukcesu firmy. Natomiast Dussauge pokazał, że produkcja realizowana w kooperacji z konkurentem może generować oszczędności w zakresie kosztów[9].

Bazując na tezach teorii zasobowej, można stwierdzić, że koopetycja przynosi ze sobą dostęp do unikatowych i potrzebnych firmie zasobów, w tym wiedzy oraz relacji i sieci, jednocześnie nie odciążając przedsiębiorstwa od dobroczynnego wpływu presji konkurencyjnej. Presja ta jest pożyteczna z punktu widzenia pojawiania się innowacji. Przedsiębiorstwo zyskuje szansę skoncentrowania się na swoim kluczowym obszarze działania, uczenia się od partnera biznesowego i jednocześnie w związku z tym, że konkuruje, ciągle może doskonalić swój potencjał konkurencyjny na bazie własnych doświadczeń czy nawet porażek. Badania Garci i Atkina rozwijają ten problem, koncentrując uwagę na innowacjach, które powodują diametralne zmiany w codziennym funkcjonowaniu konsumentów i zaburzają ich dotychczasowe rutyny działania[10]. W branży winiarskiej taką innowacją są zakręcane butelki od wina, które niekiedy zastępują butelki z tradycyjnym korkiem. Garcia i Atkin, badając preferencje około 3000 konsumentów wina w USA, Australii i Nowej Zelandii, pokazali, że koopetycja sprzyja dyfuzji innowacji zmieniających schematy działania konsumentów. Jest to właściwa strategia dla firm działających w niepewnym otoczeniu. Koopetycja popularna w australijskiej i nowozelandzkiej branży winiarskiej w sposób istotny umożliwiła przedsiębiorstwom na wprowadzenie innowacji w zakresie opakowań, w których sprzedaje się wino. Firmy amerykańskie, które deklarują mniejszą gotowość do wchodzenia w alianse z rywalami, nie odniosły sukcesu i nie udało im się przekonać konsumentów do nabywania wina w zakręcanych butelkach. W świetle badań Garci i Atkina można stwierdzić, że koopetycja ułatwia kształtowanie potrzeb i preferencji klientów.

---

[8] R. Amit, C. Zott, *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal" 2001, Vol. 12, No. 6–7, s. 493–520.

[9] P. Dussauge, B. Garrette, W. Mitchell, *Learning From Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia*, „Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No. 2, s. 99–126.

[10] R. Garcia, T. Atkin, *Co-opetition for the Diffusion of Resistant Innovations: A Case Study in the Global Wine Industry, Institute for Global Innovation Management*, Working Paper, Vol. 05–002, Northeastern University Institute for Global Innovation, Boston, Massachusetts 2005.

Teoria kapitału społecznego, która podkreśla, że przynależność firmy do pewnej sieci społecznej, stanowi cenny zasób przedsiębiorstwa, wskazuje także na to, że efektem koopetycji jest rozwijanie zaufania i wzajemnego pozytywnego zaangażowania się firm w swoje biznesy[11]. Przyłączenie rywalizacji do kooperacji pozwala także zniwelować niebezpieczeństwa, jakie może nieść ze sobą sama kooperacja. Przede wszystkim wykluczona jest groźba zbytniej koncentracji branży i ograniczania innowacyjności na skutek wyeliminowania presji konkurencyjnej. Jak zauważa Lado, zbyt kooperacyjne postawy mogą prowadzić do tzw. grupowego myślenia, które będzie ograniczało powstawanie nowych pomysłów[12], a Tura i Haarmaakorpi[13] mówią nawet o „kolektywnej ślepocie" (*collective blindness*). Niekiedy ciągłe poszukiwanie konsensusu może powodować, że firmy nie będą podejmować radykalnych decyzji, co doprowadzi do stagnacji. Obok pozytywnych efektów koopetycji, wynikających w dużej mierze z pozytywnych sprzężeń między współpracą i rywalizacją, trzeba zauważyć, że potencjalnym zagrożeniem jest możliwość wystąpienia zachowań nakierowanych na przejmowanie nieuzasadnionych rent. Wynika to m.in. z tego, o czym mówi teoria kosztów transakcyjnych – z zachowań oportunistycznych, które zawsze będę występowały, gdyż przedsiębiorstwa poszukują możliwie najniższych kosztów. Koopetycja pociąga za sobą także pewne koszty dla partnerów wynikające z tego, że konieczny jest czas na kształtowanie kooperacji. Zagrożeniem jest także możliwość przeobrażenia się kooperanta w jeszcze silniejszego rywala rynkowego, a chęć uniknięcia tego może prowadzić do zaniedbywania klientów, co negatywnie odbije się na rentowności przedsiębiorstwa. Firma może utracić kontrolę nad kluczowymi działaniami i zasobami, w tym nad zasobami informacyjnymi. Słychać także głosy, że koopetycja może hamować bądź opóźniać inwestycje i wprowadzanie innowacji w nowe technologie[14]. Zarządzanie relacjami kooperacyjnymi między bezpośrednimi konkurentami rodzi wspomniane wyżej koszty i może też być okazją do częstszych konfliktów, co będzie negatywnie wpływać na pozycję firmy. Zdaniem Robsona i Benneta koopetycja powoduje redukcję sprzedaży, zysków i wreszcie liczby zatrudnionych[15].

Na podstawie przestawionych ustaleń w literaturze przedmiotu można stwierdzić, że koopetycja oddziałuje na konkurencyjność firmy, którą utożsamia się z umiejętnością działania w otoczeniu, gdzie występuje presja rywali rynkowych oraz osiągania lepszych wyników niż rywale rynkowi. Wyniki przeprowadzonych

[11] A. Portes, *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology" 1998, Vol. 24, No. 1, s. 1–24.

[12] A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, op.cit.

[13] T. Tura, V. Harmaakorpi, *Social capital in building innovative regional capability*, „Regional Studies" 2005, Vol. 39, No. 8, s. 1111–1125.

[14] W. Amaldoss, R. Meyer, J. Raju, A. Rapoport, *Collaborating to Compete*, „Marketing Science" 2000, Vol. 19, No. 2, s. 105–126.

[15] P. Robson, R.J. Bennet, *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, „Small Business Economics" 2000, Vol. 15, No. 3, s. 193–208.

dotychczas badań nad efektami koopetycji pokazują, że kooperacja z rywalami przede wszystkim rozbudowuje zestaw umiejętności i zasobów dostępnych dla firm wchodzących w tego typu relacje. Umiejętności i zasoby utożsamia się z potencjałem konkurencyjnym firmy, który stanowi jeden z wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa[16]. Tym, co wydaje się wymagać szerszych badań, są m.in. związki koopetycji z pozycją konkurencyjną firmy, która obok potencjału jest także traktowana jako wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podstawowymi miarami pozycji konkurencyjnej firmy może być rentowność sprzedaży produktów przedsiębiorstwa oraz udział w rynku w porównaniu z rywalami[17].

## 3. Metodologia badań empirycznych

### 3.1. Badane zmienne, relacje i pytania badawcze

Przegląd literatury dotyczącej koopetycji oraz międzynarodowej konkurencyjności dostarczył autorce cennych wskazówek odnośnie do zmiennych, które warto uczynić przedmiotem badania. Po pierwsze, należy podkreślić, że w centrum zainteresowania jest koopetycja. Na potrzeby badań empirycznych autorka skorzystała z ujęcia koopetycji Dagnino i Paduli oraz ujęcia międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa Pierścionka. W tabeli 1 przedstawiono zoperacjonalizowane zmienne badania.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych autorka podjęła próbę zidentyfikowania związku między natężeniem koopetycji i międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstwa a w szczególności międzynarodową pozycją

**Tabela 1. Operacjonalizacja zmiennych badania**

| Zmienna | Miary i ich symbole |
|---|---|
| Natężenie koopetycji (NK) | liczba powiązań kooperacyjnych z rywalami rynkowymi, w które jest zaangażowana firma (LK) |
| | zróżnicowanie powiązań kooperacyjnych z rywalem rynkowym – liczba form organizacyjnych koopetycji (LF) |
| | zróżnicowanie powiązań kooperacyjnych z rywalem rynkowym – liczba ogniw łańcucha wartości objętych współpracą z rywalami rynkowymi (LO) |
| Międzynarodowa konkurencyjność firmy (MKF) | relatywny udział w rynku krajowym (UK)/zagranicznym (UZ) |
| | rentowność sprzedaży na rynku krajowym/zagranicznym w porównaniu do kluczowego rywala (RK)/(RZ) |

Źródło: opracowanie własne.

[16] P. Buckley, J. Pass, Ch.L. Prescott, *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management" 1998, Vol. 4, No. 2, s. 175–200.

[17] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007, s. 184.

konkurencyjną. Próbowano rozpoznać natężenie koopetycji wśród badanych firm oraz opinie menedżerów na temat zmian, jakie koopetycja wywołuje w międzynarodowej konkurencyjności firmy utożsamianej w referacie z międzynarodową pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

### 3.2. Metoda gromadzenia danych

Eksploracyjne badania empiryczne nad związkiem koopetycji z międzynarodową konkurencyjnością firm zostały przeprowadzone w okresie od 10 stycznia do 10 lutego 2009 r. wśród 50 małych i średnich firm produkcyjnych i eksportujących z Wielkopolski. Zebrane dane zostały przetworzone z wykorzystaniem programu STATISTICA 8.0. W badaniu zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, który składał się z części rekrutacyjnej, merytorycznej, metryczkowej i ewidencyjnej. Pytania poświęcone charakterystyce koopetycji i związkom między koopetycją a międzynarodową konkurencyjnością firmy zawarto w części merytorycznej. Dobór respondentów przebiegał według 3 pytań rekrutacyjnych, zamieszczonych na początku kwestionariusza. Pytania te dotyczyły: wielkości zatrudnienia, stanowiska osoby, która potencjalnie będzie wypełniać ankietę oraz faktu podejmowania lub niepodejmowania współpracy z rywalami rynkowymi.

Wielkość próby $n = 50$ jednostek i sposób jej doboru wprawdzie nie dają wystarczających podstaw do stwierdzenia o wysokim poziomie reprezentatywności wyników badań, ale umożliwia gruntowną eksplorację tematu. Mając świadomość w szczególności ograniczeń natury finansowej, bardzo małą skłonność firm polskich do uczestnictwa w badaniach oraz dążąc do możliwie najlepszego rozpoznania zjawiska, autorka wykorzystała metodę doboru jednostek polegającą na doborze celowym (wielkość próby została określona arbitralnie). Dobór ten polega na całkowicie subiektywnym wyborze jednostek badanych do próby, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Respondentami była kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla. Sposób doboru próby wyraźnie wskazuje na to, że rezultaty badania nie mogą być generalizowane, ale co najwyżej są egzemplifikacją możliwych związków między koopetycją a konkurencyjnością firmy. Do badania opinii menedżerów na temat koopetycji i jej związków z międzynarodową konkurencyjnością firmy zastosowano skalę porządkową[18] – pięciostopniową, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie"; 2 – „raczej nie"; 3 – „trudno powiedzieć"; 4 – „raczej tak"; 5 – „zdecydowanie tak". Styl i brzmienie skali dopasowano odpowiednio do stylu i brzemienia poszczególnych pytań, tak aby respondent nie odczuwał dyskomfortu w trakcie udzielania odpowiedzi i zaznaczania wartości na skali.

[18] P.E. Greek, D.S. Tull, G. Album, *Research for marketing decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988, s. 305–308.

### 3.3. Charakterystyka próby badawczej

Wywiady bezpośrednie przeprowadzono z 50 podmiotami, jednakże po przeanalizowaniu kwestionariuszy okazało się, że rzetelnie wypełnionych ankiet jest tylko 45. Wśród tychże 45 firm występuje 20 podmiotów zatrudniających od 100 do 249 pracowników, 19 małych przedsiębiorstw z zatrudnieniem do 49 osób, 6 podmiotów o liczbie zatrudnionych w przedziale od 50 do 99 osób. Wśród badanych dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (18 firm) oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (11 firm). Tylko jedno z badanych przedsiębiorstw ma udział kapitału zagranicznego. Jeśli chodzi o przychody ze sprzedaży, 29 podmiotów nie zgodziło się na udzielenie odpowiedzi. Wśród badanych dominują firmy reprezentujące sekcję D – Przetwórstwo przemysłowe z Europejskiej Klasyfikacji Działalności.

## 4. Rezultaty wywiadów z firmami i technika statystyczna wykorzystana do analizy danych

Większość badanych przedsiębiorstw współpracuje z liczbą rywali mieszczącą się w przedziale od 2 do 5. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do 9 stwierdzeń charakteryzujących rywali, z którymi kooperują. Okazuje się, że przedsiębiorstwa współpracują przede wszystkim z rywalami krajowymi (średnia z kategorii odpowiedzi 4,73) o takich samych rozmiarach (średnia z kategorii odpowiedzi 4,13). Respondenci niezależnie od liczby kooperujących z nimi konkurentów są zdania, że koopetycja zasadniczo spowodowała pozytywne zmiany w zakresie ich konkurencyjności na rynku krajowym (średnie z kategorii odpowiedzi od 3,00 do 5,00) oraz na rynku/rynkach zagranicznych z wyjątkiem firm współpracujących z jednym rywalem rynkowym (ocena 2,94) (pozostałe oceny od 3,44 do 5,00). Jeżeli chodzi o rynek/rynki zagraniczne, to można zauważyć, że w przypadku firm wykazujących większą liczbę kooperujących z nimi konkurentów, odnotowuje się wyższe średnie z kategorii odpowiedzi dotyczących zmian w międzynarodowej konkurencyjności. Zdecydowanie pozytywne zmiany są sygnalizowane przez menedżerów reprezentujących firmy kooperujące z ponad 10 rywalami (średnia ocena z kategorii odpowiedzi 5,00). Tych firm było jednak najmniej wśród respondentów.

Respondentom zaproponowano 10 możliwych obszarów kooperacji, które korespondują z ogniwami w łańcuchu tworzenia wartości: zaopatrzenie w surowce i półprodukty, logistyka w sferze zaopatrzenia, operacje produkcyjne, zlecamy produkcję pod naszą marką/przyjmujemy zlecenia produkcji pod obcą marką, rozwój technologii, gospodarka zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia), infrastruktura firmy/systemy wspomagające zarządzanie, logistyka

w sferze dystrybucji, marketing i sprzedaż, obsługa posprzedażna. Firmy kooperują w zakresie wszystkich 10 zaproponowanych im obszarów, ale jednocześnie współpracują co najwyżej w ramach 8 ogniw łańcucha tworzenia wartości. Największa liczba przedsiębiorstw – 14 kooperuje z konkurentami jednocześnie w ramach 5 obszarów.

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw wypowiadali się także na temat form organizacyjnych koopetycji, które są udziałem ich firm. Zaproponowano im 4 formy – klastry, sieci biznesowe, alianse strategiczne, krótkookresowe porozumienia o współpracy i dodatkowo mogli wpisać inną formę. Najwięcej badanych firm zawiera krótkookresowe porozumienia o współpracy jako formę koopetycji (35 firm), na miejscu drugim znajdują się klastry (16 przedsiębiorstw), 6 uczestniczy w sieciach biznesowych, a 2 zaangażowały się w alians strategiczny. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu korzystają jednocześnie co najwyżej z dwóch różnych organizacyjnych form koopetycji. Takich podmiotów było 14.

W toku prowadzonych badań autorka próbowała także ustalić, czy określony poziom natężenia koopetycji jest związany ze wzrostem międzynarodowej konkurencyjności firmy. W związku z tym, że nie występuje rozkład normalny i brak związku o charakterze liniowym między zmiennymi do zidentyfikowania siły i kierunku tej zależności, wykorzystano współczynnik korelacji kolejnościowej (*rang*) Spearmana. Natężenie koopetycji oraz międzynarodową konkurencyjność firmy mierzono zgodnie z ustaleniami w tabeli 1 (na s. 185). Wyliczone współczynniki Spearmana pokazano w tabeli 2. Otrzymane wyniki wskazują, że dodatnia i statystycznie istotna zależność występuje między natężeniem koopetycji (mierzonym liczbą rywali, z którymi firma kooperuje (LK), liczbą form organizacyjnych koopetycji (LF) oraz liczbą ogniw w łańcuchu tworzenia wartości objętych koopetycją (LO)) a poprawą konkurencyjności firmy na rynku zagranicznym (wyrażoną wzrostem udziału firmy w rynku zagranicznym (WUZ) i wzrostem relatywnej rentowności sprzedaży firmy na rynkach zagranicznych WRZ).

Natomiast brak takiej zależności między natężeniem koopetycji (LK, LF, LO) a poprawą konkurencyjności firmy w skali rynku krajowego (WUK, WRK).

**Tabela 2. Współczynniki korelacji rang Spearmana ($n = 45$, $p = 0{,}05$)**

| | | NK | | |
|---|---|---|---|---|
| | | LK | LF | LO |
| WMKF | WUK | –0,14 | –0,02 | 0,27 |
| | WRK | –0,02 | 0,01 | 0,10 |
| | WUZ | **0,40** | **0,53** | **0,45** |
| | WRZ | **0,40** | **0,53** | **0,45** |

Skróty – jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## 5. Dyskusja, hipotezy i kierunki dalszych badań

Wyniki przeprowadzonych badań eksploracyjnych pokazują, że przedsiębiorstwa są świadome, iż współpraca z rywalami zagranicznymi powoduje pozytywne zmiany w zakresie ich międzynarodowej konkurencyjności, którą w referacie utożsamiano z międzynarodową pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Opinie firm, niezależnie od tego, z iloma rywalami kooperują, w jak zróżnicowane formy tej kooperacji się angażują i ile ogniw łańcucha wartości decydują się objąć współpracą z konkurentami, są raczej pozytywne.

Jednakże posługując się współczynnikiem korelacji Spearmana, stwierdzono brak pozytywnego związku między natężeniem koopetycji, a więc zaangażowaniem firmy we współpracę z konkurentami, a poprawą jej udziału w rynku krajowym i rentowności sprzedaży na tym rynku. Zależność ta występuje natomiast w odniesieniu do rynku zagranicznego. W przypadku badanych firm widać, że gdy rośnie liczba rywali, z którymi zachodzi kooperacja, w opinii menedżerów rosną udziały w rynkach zagranicznych oraz rośnie rentowność sprzedaży na rynkach zagranicznych. Podobnie wzrost liczby wykorzystywanych przez firmę form organizacyjnych koopetycji oraz liczby ogniw łańcucha wartości objętych kooperacją z konkurentami przekłada się na wzrost udziału i poprawę rentowności sprzedaży w skali rynków zagranicznych. Wyniki przeprowadzonych badań eksploracyjnych skłaniają do sformułowania hipotezy, do której warto się odnieść w kolejnych badaniach w przyszłości: większe natężenie relacji koopetycyjnych przyczynia się do powiększenia posiadanego relatywnego udziału firmy w rynkach zagranicznych oraz do wzrostu rentowności sprzedaży na rynkach zagranicznych.

Dodatkowo wydaje się, że warto byłoby także odnieść się do hipotezy związanej z internacjonalizacją firmy. Występowanie pozytywnego związku między wzrostem natężenia koopetycji a konkurencyjnością firmy w skali rynków zagranicznych pozwala sformułować kolejną hipotezę – wzrost natężenia koopetycji przyczynia się do wzrostu stopnia umiędzynarodowienia firmy.

W przyszłości warto podjąć badania eksplanacyjne nakierowane na zidentyfikowanie czynników, które są odpowiedzialne za to, że wzrost zaangażowania się firmy w tego typu relacje nie przekłada się na konkurencyjność utożsamianą z pozycją konkurencyjną firmy w skali rynku krajowego. Próbując w sposób choćby intuicyjny odpowiedzieć na postawione pytanie, można wysnuć przypuszczenie, że wynika to z faktu wchodzenia we współpracę w szczególności z rywalami krajowymi. Jej efekty nie objawią się w wynikach podziału rynku krajowego, o którym świadczy rozkład posiadanych udziałów rynkowych. Być może przedsiębiorstwa kooperują z rywalami krajowymi po to, aby skuteczniej konkurować na rynkach zagranicznych. Dotychczasowe badanie dostarcza tylko pewnych wskazówek, jakie zmienne i relacje poddać badaniom w przyszłości.

## Literatura

Amaldoss W., Meyer R., Raju J., Rapoport A., *Collaborating to Compete*, „Marketing Science" 2000, Vol. 19, No. 2, s. 105–126.

Amit R., Zott C., *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal" 2001, Vol. 12, No. 6–7, s. 493–520.

Buckley P., Pass J., Prescott Ch. L., *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management" 1998, Vol. 4, No. 2, s. 175–200.

Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamice for Value Creation*, Paper presented at EURAM – the European Academy of Management, Second Annual Conference – „Innovative Research in Management" Sztokholm, 9–11 Maj 2002, maszynopis powielony.

Dussauge P., Garrette B. and Mitchell W., *Learning From Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia*, „Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No. 2, s. 99–126.

Eikebrokk T.R., Olsen D.H., *Co-opetition and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs*, 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Village, Hawaii, 3–6 January.(http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/07/22680162a.pdf, ostatni dostęp 18.09.2008)

Garcia R., Atkin T., *Co-opetition for the Diffusion of Resistant Innovations: A Case Study in the Global Wine Industry, Institute for Global Innovation Management*, Working Paper, Vol. 05–002, Northeastern University Institute for Global Innovation, Boston, Massachusetts 2005.

Greek P.E., Tull D.S., Album G., *Research for marketing decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.

Ketchen D., Snow C., Hoover V., *Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges*, „Journal of Management" 2004, Vol. 30, No. 6, s. 779–804.

Lado A., Boyd N., Hanlon S., *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy Management Review' 1997, Vol. 22, No. 1, s. 110–141.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.

Portes A., *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology" 1998, Vol. 24, No. 1, s. 1–24.

Robson P., Bennet R. J., SME Growth: *The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, „Small Business Economics" 2000, Vol. 15, No. 3, s. 193–208.

Rzońca W., *Koopetycja – przejaw przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania*, (w:) *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, (red.) J. Skalik, Prace Naukowe, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 84–90.

Sherer S. A., *Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators*, „Journal of Small Business Management" 2003, Vol. 41, No. 4, s. 325–345.

Tura T., Harmaakorpi V., *Social capital in building innovative regional capability*, „Regional Studies" 2005, Vol. 39, No. 8, s. 1111–1125.

Zerbini F., Castalado S., *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management" 2007, Vol. 36, No. 7, s. 941–954.

## Coopetition and international competitiveness of enterprises – case of SMEs' – exploration studies

Summary

In this exploratory study, the author attempts to identify the interdependencies between coopetition and international competitiveness of firms. On the basis of literature review the author characterizes the impact of coopetition on the competitiveness of firms. The intensity of coopetition is measured by the number of competitors with whom the firm cooperates, the diversity of forms of coopetition the company is involved in and the number of links in the value chain of the firm covered by cooperation with rivals. The international competitiveness of the company is assessed by the relative market share and profitability of sales of the firm in the domestic and in foreign markets as well. The theoretical part of the paper is accompanied by the presentation of the results of empirical research conducted among fifty manufacturing and exporting SMEs from one region in Poland. The data were collected during individual in-depth interviews with managers and processed with the use of Statistica 8.0. The results of the study lead to formulation of hypotheses requiring further testing and research.