

Urszula Szulczyńska

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW W DZIEDZINIE INNOWACJI

1. Współdziałanie jako element konkurencji

Pojęcie konkurencji jest w literaturze ujmowane w różny sposób. Większość autorów jest zgodna co do tego, że konkurencja wiąże się z konfliktową sytuacją pomiędzy uczestnikami gry rynkowej. W warunkach gospodarki rynkowej konkurencja jest procesem rywalizacji pomiędzy sprzedawcami lub grupami sprzedawców. Efektem tego procesu jest określona pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu określa się jako konkurencyjność, kroki zaś podejmowane w tym celu – jako walkę konkurencyjną¹. Ich rezultatem może być przewaga konkurencyjna lub ograniczenie luki konkurencyjnej². Przedsiębiorstwo walkę tę może prowadzić samodzielnie w konflikcie z innymi przedsiębiorstwami lub też z niektórymi z nich współdziałać. Możliwości wykorzystania współdziałania jako narzędzia walki konkurencyjnej zostały dostrzeżone przez badaczy; są m.in. podstawą koncepcji przedsiębiorstwa kooperatywnego, zawierającego liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz tworzącego alianse z konkurentami w celu zbudowania konkurencyjnej oferty rynkowej

¹ Konkurencyjność jest zwykle definiowana jako cecha relatywna, czyli taka, która pozwala na porównanie własności obiektu z innymi obiektami lub ze standardem. Por. [3, s. 96-97].

² Przez przewagę konkurencyjną rozumie się taki unikatowy atut danej firmy, dzięki któremu możliwe jest osiąganie ponadprzeciętnych wyników lub trwale tworzenie i zawłaszczanie wartości w stopniu większym niż się to udaje przeciwnikom, por. [6, s. 202]. Natomiast luka konkurencyjna jest przeciwieństwem przewagi konkurencyjnej. Jej efektem jest stosunkowo słaba pozycja przedsiębiorstwa na rynku. W rezultacie wysiłków przedsiębiorstwa może dojść do ograniczenia (wypełnienia) luki konkurencyjnej i zdobycia lepszej pozycji rynkowej.

oraz ograniczenia luk konkurencyjnych bez konieczności posiadania własnych zasobów [14, s. 53-54].

Konkurencja wymusza współpracę [10, s. 246-255]. Wspólne działanie pozwala na wypracowanie rozwiązań, które w przypadku działań podejmowanych indywidualnie nie byłyby możliwe (ze względu na brak umiejętności samodzielnej realizacji pewnych zamierzeń) albo byłyby zbyt kosztowne lub ryzykowne, lub zostałyby zrealizowane ze znacznym opóźnieniem w sytuacji, gdy czynnik czasu odgrywa istotną rolę. Motywem podejmowania współpracy może być osiągnięcie większej efektywności działań wspólnych niż prowadzonych samodzielnie. Podstawą tego zjawiska są efekty synergiczne lub wyższa sprawność partnerów, wynikająca z ich specjalizacji i doświadczenia w realizacji pewnych funkcji.

Należy podkreślić, że współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami nie wyklucza rywalizacji między nimi. Prowadzi jednak do wypracowania rozwiązań, które pozwolą na osiągnięcie lepszej pozycji na rynku w stosunku do pozostałych uczestników gry rynkowej. Natomiast na polu, którego współdziałanie nie obejmuje, przedsiębiorstwa nadal będą starały się tak kształtować cechy oferty, by była ona dla potencjalnych nabywców możliwie najbardziej atrakcyjna. Współpracujące firmy, posiadając podobne zasoby i umiejętności oraz oferując podobne sposoby rozwiązywania problemów, nadal będą musiały rywalizować o udział w ograniczonych dochodach nabywców.

Obserwując praktykę gospodarczą, można stwierdzić, że walka konkurencyjna prowadzona indywidualnie zmienia się w walkę konkurencyjną prowadzoną we współpracy z innymi podmiotami. Współpraca może mieć charakter pionowy – wtedy gdy prowadzą ją kolejne ogniwa wzdłuż łańcucha wartości. Coraz częściej na współdziałanie decydują się także przedsiębiorstwa z tego samego szczebla łańcucha wartości lub firmy nie powiązane z sobą relacjami techniczno-produkcyjnymi. Proces konkurencji ulega przekształceniu z konkurencji pomiędzy indywidualnymi firmami w konkurencję pomiędzy sieciami firm.

Współpraca między przedsiębiorstwami przebiega na różnych zasadach oraz obejmuje różne aspekty działalności. Jej efektem może być powstanie nowego podmiotu lub nawet nowego rynku. Może ona także prowadzić do przekształcenia struktury gospodarki na skutek zmian w zwyczajach konsumpcyjnych nabywców, dokonujących się w rezultacie nowych rozwiązań wypracowanych wspólnie przez partnerów. Współpraca powoduje, że granice między podmiotami stają się granicami półprzenikalnymi, a powiązania mają często luźny charakter [1, s. 143-168].

Działalność innowacyjna może być narzędziem rywalizacji oraz płaszczyzną konkurowania. Ponieważ jej znaczenie jako narzędzia konkurencji jest powszechnie znane i akceptowane (por. [15, s. 146-156; 17, s. 187-210]), w niniejszym artykule nie będzie ono analizowane.

2. Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej

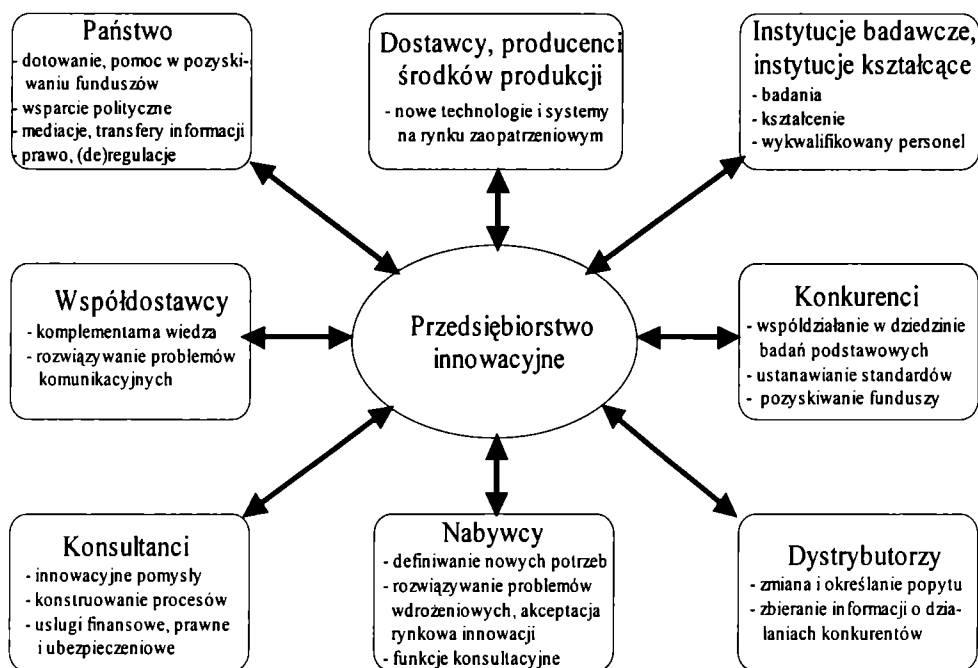
W dziedzinie działalności innowacyjnej współpraca przedsiębiorstwa z jednostkami zewnętrznymi jest szczególnie uzasadniona. Pozwala ona na rozłożenie ryzyka na wszystkie uczestniczące w niej podmioty. Dzięki niej określone działania stają się nie tylko możliwe, ale także pożądane i chętnie podejmowane. Jej rezultatem w zakresie działalności innowacyjnej jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów, eliminowanie konkurentów lub wzmocnienie pozycji przetargowej wobec dostawców.

Działalność innowacyjna często staje się terenem tzw. aliansów. Aliansem nazywa się w literaturze współdziałanie dwóch lub więcej przedsiębiorstw, które są konkurentami lub potencjalnymi konkurentami, w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia lub prowadzenia określonej działalności [11, s. 7-8]. Alianse w obszarze innowacji pozwalają na znaczną poprawę pozycji konkurencyjnej aliantów wobec pozostałych kluczowych konkurentów i dlatego są chętnie wykorzystywane. Opcję pozyskiwania nowych produktów lub technologii poprzez wspólne przedsięwzięcia powszechnie wykorzystują znane firmy o zasięgu globalnym, działające w przemysłach wysokiej techniki. Rywalizując ze sobą w wielu dziedzinach niejednokrotnie decydują się one na współdziałanie w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych. Doskonalenie produktów oraz przygotowanie nowych wyrobów wymaga od nich opanowania wielu nowych technologii. Droga samodzielnego rozwoju tych technologii może być postrzegana jako zbyt kosztowna lub czasochłonna. Wzajemna wymiana technologii uznawana jest za metodę efektywną. Ponadto pozwala ona uniknąć wyważania otwartych drzwi. Natomiast wspólne finansowanie rozwoju niektórych przełomowych technologii przyczynić się może do wypracowania rozwiązań, które otwierają całkiem nowe potrzeby i rynki. Współdziałanie w zakresie badań i rozwoju umożliwia ponadto przyspieszenie prac nad rozwojem technologii oraz nad komercjalizacją nowych produktów. Ma to istotne znaczenie dla wydłużenia okresu, w którym innowatorzy czerpią korzyści z wprowadzenia nowych rozwiązań, zwłaszcza w obliczu skracania cyklu życia produktów i technologii oraz zwiększania kosztów ich wprowadzenia na rynek. Współdziałanie w dziedzinie innowacji pozwala partnerom realizować szereg innych korzyści. Do najważniejszych, stanowiących jednocześnie podstawę umacniania pozycji konkurencyjnej beneficjentów, można zaliczyć:

- skokowy rozwój technologii,
- możliwość rozwoju technologii niekonwencjonalnych,
- wzrost wykorzystania potencjału firmy,
- wzrost stopnia penetracji rynku,
- wykorzystanie ekonomii skali,
- wypełnienie luk asortymentowych [5, s. 56].

Można powiedzieć, że aliance w obszarze przedsięwzięć innowacyjnych stanowią skuteczne lekarstwo na niekorzystne dla nowatorów tendencje. Z drugiej strony jednak stwierdzić należy, że są one w pewnym sensie przyczyną tych zjawisk. Występuje tutaj podobny efekt jak w przypadku dążenia przedsiębiorstw do obniżenia kosztów działania w obawie przed utratą zdolności do dotrzymania kroku konkurentom pod względem rentowności. Upowszechnienie działań efektywnościowych wywołuje jednak spadek kosztów w sektorze i na ogół także spadek poziomu cen, co obniża rentowność całego sektora [16, s. 179-190].

Współpraca w dziedzinie innowacji podejmowana jest także przez przedsiębiorstwa, które nie są bezpośrednimi konkurentami. W jej efekcie mogą powstać sieci innowacyjne (*innovation networks*), które są swoistą strukturą powiązań pomiędzy grupą podmiotów dysponujących potencjałem do rozwoju innowacji por. [7, s. 643-661]. C. Karlsson sprowadza powiązania w sieci do powiązań informacyjnych [4, s. 235-258]. Praktyka wykazuje jednak, że powiązania te mają znacznie szerszy charakter. Podobnego zdania są H.G. Gemünden, T. Ritter, P. Heydebreck [2, s. 449-462]. Twierdzą oni słusznie, że zależnie od celów przedsiębiorstwa w zakresie innowacji, do ich efektywnej realizacji potrzebne są zarówno zasoby wewnętrzne, jak i zasoby i wiedza z zewnątrz. Uczestnictwo i wkład najważniejszych rodzajów podmiotów w rozwój nowych produktów schematycznie przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Partnerzy przedsiębiorstwa innowacyjnego i ich wkład w proces innowacyjny

Źródło: [2, s. 450].

W procesie innowacyjnym przedsiębiorstwo mogą wesprzeć różne podmioty. Każdy rodzaj podmiotów oferuje jednak odmienne zasoby. Ich pozyskanie wiąże się z pewnym kosztem, ponadto może być procesem długotrwałym. Stąd firma winna budować i utrzymywać w dziedzinie innowacji tylko takie stosunki współpracy, które są dla niej szczególnie wartościowe [2, s. 449-462].

Ze względu na to, że przedsiębiorstwa różnią się celami w zakresie działalności innowacyjnej, ich potrzeby w dziedzinie współpracy z podmiotami zewnętrznymi są także różnorodne. Na przykład dla dużej firmy prowadzącej własną działalność badawczo-rozwojową, działającej w przemyśle o dużej dynamice postępu technicznego i intensywnej konkurencji, istotne może być nawiązanie współpracy z konkurentami po to, by wspólnie opracować lub rozwinąć określoną technologię i wyznaczyć nowy standard. Rywalizacja między przedsiębiorstwami w tym zakresie jest szczególnie intensywna, ze względu na obietnicę wysokiej nagrody w postaci zysków ze sprzedaży gotowych produktów, opartych na tej technologii, lub w postaci dochodów uzyskanych ze sprzedaży prawa do korzystania z opracowanego rozwiązania, gdy istnieje możliwość jego ochrony prawnej. Efektem ustanowienia standardu są rozwiązania dotyczące zarówno technologii produkcji, jak i technik użytkowania i potrzebnego oprzyrządowania/dóbr komplementarnych. Wprowadzenie standardu dla danej grupy produktów pozwala nie tylko na większą kontrolę kierunków rozwoju technologii, ale także na pozyskanie wizerunku lidera branży, co w konsekwencji rzutuje na wysokość udziałów w rynku i rentowność przedsiębiorstwa. Walka o ustanowienie standardów może być zatem jednym z motywów podejmowania współpracy w dziedzinie działalności innowacyjnej, por. [16].

Mniejsze firmy, nie prowadzące własnych prac badawczo-rozwojowych, winny być zainteresowane nawiązaniem współpracy z ośrodkami naukowymi i badawczymi. Współpraca tego typu jest logicznym połączeniem badań podstawowych z badaniami stosowanymi i prowadzi do powstania tzw. innowacji opartych na wiedzy. W tym przypadku proces innowacyjny przebiega według schematu: nowa wiedza – nowa technologia – nowe produkty.

Współpraca w dziedzinie innowacji może mieć różny zakres. Może polegać na przykład na wykorzystaniu konsumentów i użytkowników produktów jako podmiotów badań marketingowych i wykorzystaniu wiedzy o ich potrzebach do efektywnego marketingu nowych produktów i technologii³. Podobnie potencjalni dostawcy mogą być traktowani jako punkt odniesienia w ocenie możliwości wykorzystania określonej technologii/produkcji nowych wyrobów na rynkach zaopatrzeniowych [18, s. 721-733].

³ Potrzeba pozyskania gruntownej wiedzy o konsumentach użytkowników produktów jest przedmiotem zainteresowania badaczy w kontekście nie tylko procesów innowacyjnych. Podkreślana jest w literaturze dotyczącej aliansów strategicznych, zarządzania wiedzą oraz totalnego zarządzania jakością (*total quality management*).

Wspólny rozwój aplikacji dla nowych technologii i ich wykorzystanie w produktach różni się od przedstawienia potencjalnym nabywcom lub dostawcom przygotowanych przez innowatora alternatywnych rozwiązań w różnych etapach ich rozwoju i wykorzystania ich opinii do przygotowania ostatecznych rozwiązań. Ostatnio wiele uwagi zaczęto poświęcać potrzebie większego zaangażowania potencjalnych nabywców i sprzedawców w proces rozwoju nowych produktów. Postuluje się wykorzystanie ich nie tylko jako punktu odniesienia dla gotowych rozwiązań, ale jako w pełni zaangażowanych współpracowników, zainteresowanych sukcesem procesu innowacyjnego⁴. W literaturze problem większego zaangażowania potencjalnych nabywców lub dostawców w proces innowacyjny przedsiębiorstwa traktowany jest z osobna. M.R. Neale, i D.R. Corkindale łączą na przykład partnerstwo w rozwoju nowych produktów (*co-development*) ze ścisłą współpracą pomiędzy twórcami nowej technologii oraz potencjalnymi nabywcami we wczesnych fazach procesu innowacyjnego. Definiują je jako proces, w którym twórca technologii i konsument stają się mocno zaangażowani w połączonym procesie innowacyjnym lub, wykorzystując swe kompetencje, prowadzą go wspólnie [9, s. 418-425]. Głównym celem tak rozumianej współpracy jest znalezienie zastosowania nowej technologii i w efekcie rozwój produktów na niej opartych. Wydaje się, że pojęcie *co-development* można z powodzeniem rozszerzyć na dostawców zasobów.

Współpraca z nabywcami polegać może na przekazywaniu przez nich informacji o problemach, z którymi się borykają, na przedstawianiu pomysłów na nowe produkty, na udostępnieniu rozwiązań stworzonych przez nich samych lub na wspólnym z nimi przygotowaniu nowych produktów. Na podstawie ocen i reakcji potencjalnych nabywców już w pierwszych fazach procesu innowacyjnego idea nowego rozwiązania oraz jego elementy składowe zostają właściwie ukształtowane. Eliminuje się przy tym konieczność przeformułowywania i cofania projektu do wcześniejszych etapów rozwoju lub też przygotowanie niepotrzebnych rozwiązań. Oceny i reakcje nabywców są bowiem podstawą wyborów dokonywanych zarówno dla nowych produktów, jak i dla towarzyszącej mu strategii marketingowej. Pozwala to na ograniczenie kosztów działań oraz poziomu ryzyka. W rezultacie eliminowany zostaje problem słabej dynamiki akceptacji innowacji.

Choć jednym z aspektów współpracy z szeroko pojętymi dostawcami może być kontraktowanie usług w zakresie badań i rozwoju, czego efektem jest przygotowanie nowego produktu przez podmiot zewnętrzny w sposób kompleksowy lub we współpracy z przedsiębiorstwem-innowatorem, rzeczywisty *co-development* z dostawcami będzie miał miejsce wtedy, gdy partnerzy prowadzić będą proces innowacyjny wspólnie. W literaturze postuluje się wykorzystanie dostawców w możliwie wczesnych fazach tego procesu. Przynosi to przedsiębiorstwu różnorakie ko-

⁴ Początek zainteresowania problemem współuczestnictwa nabywców w procesie innowacyjnym sięga lat siedemdziesiątych XX w., por. [12, s. 43-53; 13, s. 161-169].

rzyści, a mianowicie: rozszerzenie bazy informacyjnej na potrzeby działań innowacyjnych, możliwość stosunkowo wczesnego rozpoznania problemów, które mogą pojawić się na styku dostawca–odbiorca, i uniknięcia ponownego opracowywania lub modyfikacji szczegółów projektu oraz związanych z tym kosztów. Ponadto wśród korzyści wymienia się możliwość podniesienia jakości produktu finalnego oraz wzmocnienia powiązań między dostawcą i nabywcą⁵. W efekcie współpracy z dostawcami powstałe nowe rozwiązanie będzie nie tylko technicznie możliwe w realizacji. Może być nowoczesne, gdy zawierać będzie zdobyte postępu technicznego dokonującego się na rynku zaopatrzeniowym. Ponadto rozwiązania przygotowane wspólnie mogą charakteryzować się relatywnie niskimi kosztami, gdyż są efektem optymalizacji w zakresie całego łańcucha dostaw, a nie tylko w obrębie jednego z jego ogniw.

3. Podsumowanie

Chociaż działalność innowacyjna wykorzystywana jest jako narzędzie konkurencji między przedsiębiorstwami, współpraca firm w tej dziedzinie tworzy zupełnie nową jakość. Powoduje ona, że konkurowanie pomiędzy indywidualnymi podmiotami gospodarczymi zmienia się w konkurencję między sieciami podmiotów. Gdy w skład tych sieci wchodzi przedsiębiorstwa tradycyjnie rywalizujące między sobą, ze względu na podobne zasoby i umiejętności, w pewnych obszarach konkurencja między nimi zanika. Naturalne jest dążenie do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących wspólnie łańcuch wartości. Dążenie to znajduje odzwierciedlenie we współpracy na polu innowacji dostawców i nabywców. Współpraca może przybierać różny charakter, od powiązań stosunkowo luźnych do rozwiniętych form partnerstwa, opartych na otwartym dzieleniu się informacjami oraz na podziale odpowiedzialności za wypełnianie odcinkowych funkcji w ramach procesu rozwoju produktu.

Literatury

- [1] Cyrson E., *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4.
- [2] Gemünden H.G., Ritter T., Heydebreck P., *Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-tech Industries*, „International Journal of Research in Marketing” 1996, vol. 13.
- [3] Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 2000.

⁵ Obszerne omówienie roli dostawców w procesie innowacyjnym można znaleźć np. w pracy R. McIvor, P. Humphreys, [8, s. 179-199] lub w cytowanej wcześniej pracy A. Waltera [18].

- [4] Karlsson C., *Product Development, Innovation Networks, Infrastructure and Agglomeration Economies*, „The Annals of Regional Sciences” 1997, vol. 31.
- [5] Krubasik E., Lautenschlager H., *Forming Successful Strategic Alliances in High-tech Business*, [w:] *Collaborating to Compete. Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, red. J. Bleeke, D. Ernst, John Wiley and Sons, New York 1993.
- [6] *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.
- [7] Love J.H., Roper S., *Location and Network Effects on Innovation Success. Evidence for UK, German and Irish Manufacturing Plants*, „Research Policy” 2001, vol. 30.
- [8] McIvor R., Humphreys P., *Early Supplier Involvement in the Design Process: Lessons from the Electronics Industry*, „Omega – The International Journal of Management Science” 2004, vol. 32.
- [9] Neale M.R., Corkindale D.R., *Co-developing Products: Involving Customers Earlier and More Deeply*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, nr 3.
- [10] Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [12] Rothwell R., *Marketing: A Success Factor in Industrial Innovation*, „Management Decision” 1976, nr 14(1).
- [13] Rothwell R., Gardiner P., *The role of Design in Product and Process Design*, „Design Studies” 1983, nr 4(3).
- [14] Stępień B., Sulimowska-Formicz M., *Rodzaje i przyczyny luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 11-12.
- [15] Szulczyńska U., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jako narzędzie konkurencji*, [w:] *Polska gospodarka w Unii Europejskiej*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- [16] Szulczyńska U., *Konkurencja i kooperacja w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Prawo wobec wyzwań współczesności*, t. II, red. P. Wiliński, Prace Naukowe WPiA UAM, t. XV, Poznań 2005.
- [17] Szulczyńska U., *Strategiczne znaczenie nowych produktów w działalności przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2002, z. 4.
- [18] Walter A., *Relationship-specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development*, „Journal of Business Research” 2003, vol. 56.

COMPANIES' COOPERATION IN THE FIELD OF INNOVATION

Summary

Although an innovative activity is used as an instrument of competition, cooperation in this field creates completely new quality. It causes, that competition among individual subjects changes into competition among nets of companies. In case, when the net constitute enterprises traditionally competing, because of similar resources and capabilities, competition among them in some fields vanishes. It is natural, that enterprises creating value chain tend to be more competitive. The aspiration is reflected in cooperation in the field of innovative activities among suppliers and customers. The author analyzes scope of the cooperation and its effect for collaborating firms.