

Rozdział 11

## Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą

### Wstęp

Szybkie tempo rozwoju technologii, wielokierunkowość rozwoju wiedzy, globalizacja, otwartość granic czy 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 strategiczne manewry, często oparte na paradygmacie teorii chaosu<sup>1</sup>. Sposób osiągania tej przewagi wynika z działań konkurencyjnych<sup>2</sup>, ale coraz częściej ma również swe źródło w relacjach międzyorganizacyjnych<sup>3</sup> i sieciowym podejściu do strategii<sup>4</sup>, których podstawą jest współdziałanie organizacji. Przedsiębiorstwa łączą swoje siły, aby skuteczniej przeciwstawić się negatywnym skutkom wzmożonej konkurencji oraz jak najlepiej wykorzystać szanse współczesnej gospodarki<sup>5</sup>. Jednak przewagę konkurencyjną mogą zapewnić przedsiębiorstwom także relacje koopetycyjne przejawiające się w symultaniczności konkurencji i współdziałania. Zjawisko

<sup>1</sup> Według R. Krupskiego remedium na narastającą złożoność i turbulencję otoczenia stanowią potencjalne zachowania strategiczne organizacji o dwojakim charakterze: bycia w permanentnym ruchu i wszechstronnego zabezpieczenia przetrwania organizacji na wypadek okresów nieciągłości. Szerzej na ten temat w: R. Krupski, *Teoria chaosu a zarządzanie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 522.

<sup>2</sup> Do podstawowych wzorców zachowań konkurencyjnych zalicza się: konfrontację, ograniczenie konkurencji, unikanie konkurencji oraz ignorowanie konkurencji. Szerzej na ten temat w: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 235.

<sup>3</sup> Przewaga konkurencyjna jest tu tożsama z pojęciem renty relacyjnej. Szerzej na ten temat w: A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 64–88.

<sup>4</sup> „Strategia w podejściu sieciowym jest zbiorem działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami” i zorientowana jest na uzyskanie renty sieciowej. Zob. J. Niemczyk, *Strategia od planu do sieci*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 141–147.

<sup>5</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 44–47.

koopetycji zachodzi tylko wtedy, gdy w tym samym czasie i pomiędzy tymi samymi podmiotami zachodzą dwie przeciwstawne z natury dynamiki międzyorganizacyjne: konkurencja i współpraca<sup>6</sup>. Powstaje zatem pytanie, jakie są granice między konkurencją a współpracą w zjawisku koopetycji. Odpowiedź na nie nie jest prosta i jednoznaczna z uwagi na samą złożoność pojęcia granic<sup>7</sup>, jak i fakt, że granice pomiędzy tymi dynamikami mogą być określane na różnych płaszczyznach. Mogą one dotyczyć: poziomu intensywności działań konkurencyjnych i kooperacyjnych, poziomu łańcucha wartości, kierunku powiązań między partnerami (koopetycja pozioma, pionowa, mieszana), liczby konkurentów, ich zasięgu geograficznego, ich miejsca w hierarchii systemów gospodarczych (poziom mikro, mezo, makro, globalny), zaangażowania ekonomicznego i więzi społecznych, celu koopetycji czy też typu porozumień koopetycyjnych. Wszystko to powoduje, że w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele typologii relacji koopetycyjnych.

Koopetycja charakteryzuje zwłaszcza sektor wysokich technologii (*high-tech*)<sup>8</sup> funkcjonujący w usieciowionych i hiperkonkurencyjnych warunkach, które sprzyjają nawiązywaniu relacji jednoczesnej konkurencji i współpracy<sup>9</sup>. Ponadto coraz krótszy cykl życia produktów *high-tech*, heterogeniczność i wysoka specjalizacja zasobów firm wysokich technologii, których samodzielne wytworzenie byłoby trudne w wymaganym dynamiką otoczenia czasie<sup>10</sup>, a także wysokie koszty prac badawczo-rozwojowych<sup>11</sup> zmuszają tego typu przedsiębiorstwa do współpracy międzyorganizacyjnej, w tym również z konkurentami.

W związku z powyższym celem artykułu jest identyfikacja relacji koopetycyjnych w przedsiębiorstwach *high-tech*, której dokonano ze względu na intensywność konkurencji i kooperacji występujących w tego typu relacjach. Badaniem objęto reprezentatywną (ze względu na wielkość firmy i branżę) próbę przedsiębiorstw *high-tech* z terenu Polski, które funkcjonowały zarówno wyłącznie na terytorium naszego kraju, jak i poza jego granicami. Badania przeprowadzono w latach 2012–2013 metodą ankiety przy użyciu techniki PAPI.

<sup>6</sup> M. Bengtsson, S. Kock, *Co-opetitive Relationships in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 20, no. 5, s. 411–426.

<sup>7</sup> Szerokie omówienie pojęcia granic, jak i ich typologii przedstawiono w pracy: Sz. Cyfert, *Granice organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 9–32.

<sup>8</sup> Około 1/3 publikacji dotyczących problematyki koopetycji dotyczy sektora *high-tech*. Zob. M. Rogalski, *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 20.

<sup>9</sup> Zob.: J. Niemczyk, op.cit., s. 151; S. Pathak, M.P. Pokharel, S. Mahadevan, *Hyper-competition, collusion, free riding or co-opetition: basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, „Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences” 2013, vol. 17, no. 1, s. 133–157.

<sup>10</sup> P. Klimas, W. Czakon, *Teleologiczne uwarunkowania koopetycji*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, wydanie specjalne: *Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, Łódź 2012, s. 28.

<sup>11</sup> Według klasyfikacji OECD (opracowanej w 2000 r. na podstawie danych dla sektorów z 18 krajów OECD) do „wysokich technologii” (*high-tech*) należą dziedziny o intensywności działalności B+R – powyżej 7%. Zob. *Nauka i Technika w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012, s. 21.

W pierwszej części artykułu omówiono typy relacji kooperacyjnych oraz przybliżono wybraną do badań ich klasyfikację. W dalszej kolejności przedstawiono metodykę badań, uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski.

## 11.1. Typologia relacji kooperacyjnych

Relacje kooperacyjne charakteryzuje wysoka złożoność i zmienność, która wynika z oddziaływania różnorodnych czynników o charakterze egzo- i endogenicznym. Uwzględniając kryterium złożoności, dotychczasowi badacze próbowali dokonać klasyfikacji relacji kooperacyjnych i przyjmowali zarówno jedno-, jak i wielokryterialny poziom analizy. W tabeli 11.1 przedstawiono najbardziej powszechne klasyfikacje relacji kooperacyjnych występujące w literaturze przedmiotu.

Tabela 11.1. Wybrane klasyfikacje relacji kooperacyjnych

Autor	Kryterium	Typologia
Bengtsson, Kock (2000)	stopień konkurencji oraz kooperacji	relacje zdominowane współpracą, relacje równoważne, relacje zdominowane konkurencją
Lado, Boyd, Hanlon (1997)	intensywność konkurencji i kooperacji	poszukiwanie renty monopolistycznej, poszukiwanie renty konkurencyjnej, poszukiwanie renty ze współpracy, poszukiwanie renty synekretycznej
Luo (2004)		sytuacja izolacji, sytuacja rywalizacji, sytuacja partnerstwa, sytuacja adaptacji
Chin, Chan, Lam (2008)		samotnik ( <i>estranger, monopolayer</i> ), rywal ( <i>contender</i> ), partner ( <i>partner</i> ), integrator/adaptator ( <i>integrator, adapter</i> )
Czakon, Rogalski (2014)		koopetycja pasywna, koopetycja mieszana zdominowana konkurencyjnymi i pasywnymi interakcjami, koopetycja mieszana zdominowana kooperacyjnymi i pasywnymi interakcjami, koopetycja elastyczna
Brandenburger, Nalebuff (1996); Rusko (2011)	kierunek powiązań między podmiotami	wertykalna, horyzontalna, lateralna/sieciowa
Jankowska (2012)	miejsce w hierarchii systemów gospodarczych	koopetycja na poziomie: mikro, mezo, makro, globalnym
Rzońca (2005)	cel koopetycji	koopetycja typu A, koopetycja typu B, koopetycja typu C
Dagnino, Padula (2002)	liczba firm w układzie oraz liczba poziomów łańcucha wartości	prosta koopetycja dwustronna/bilateralna, złożona koopetycja dwustronna/bilateralna, prosta koopetycja wielostronna/sieciowa, złożona koopetycja wielostronna/sieciowa
Luo (2007)	liczba zaangażowanych konkurentów i zasięg geograficzny	koopetycja separacyjna, koopetycja rozproszona, koopetycja geocentryczna, koopetycja sieciowa
Czakon (2010)	wzorce zachowań kooperacyjnych	koopetycja celowa ( <i>deliberate</i> ), koopetycja wytapiająca się ( <i>emerging</i> )
Wang, Krakover (2008)	formalizacja	koopetycja formalna, koopetycja nieformalna

Autor	Kryterium	Typologia
Donaldson, O'Toole (2007) Zakrzewska-Bielawska (2012)	ekonomiczne zaangażowanie i więzi społeczne	relacje koopetycyjne dyskretności, relacje koopetycyjne okresowości, relacje koopetycyjne dominującego partnera, relacje koopetycyjne zażyłości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 468–469; W. Czakon, M. Rogalski, *Coopetition typology revisited – a behavioural approach*, „*International Journal Business Environment*” 2014, vol. 6, no. 1, s. 30–32; W. Czakon, *Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability*, w: *Coopetition: Winning Strategies for 21<sup>st</sup> Century*, red. S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 58–64.

Z zaprezentowanych typologii wynika, że najczęściej przedmiotem rozważań dotyczących określania rodzajów koopetycji była intensywność działań konkurencyjnych i kooperacyjnych. W artykule skoncentrowano się również na tym obszarze typologii. Rodzaje relacji koopetycyjnych, różnie nazwane przez poszczególnych badaczy, syntetycznie przedstawiono na rysunku 11.1.

		Intensywność kooperacji	
		niska	wysoka
Intensywność konkurencji	wysoka	<p><b>Rywalizacja</b></p> <p>Rywal</p> <p>Poszukiwanie renty konkurencyjnej</p> <p>Koopetycja mieszana zdominowana konkurencyjnymi i pasywnymi interakcjami</p>	<p><b>Adaptacja</b></p> <p>Integrator/Adaptator</p> <p>Poszukiwanie renty synkretycznej</p> <p>Koopetycja elastyczna</p>
	niska	<p><b>Izolacja</b></p> <p>Samotnik</p> <p>Poszukiwanie renty monopolistycznej</p> <p>Koopetycja pasywna</p>	<p><b>Partnerstwo</b></p> <p>Partner</p> <p>Poszukiwanie renty ze współpracy</p> <p>Koopetycja mieszana zdominowana kooperacyjnymi i pasywnymi interakcjami</p>

**Rysunek 11.1. Typy relacji koopetycyjnych ze względu na intensywność konkurencji i kooperacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Hanlon, *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „*Academy of Management Review*” 1997, vol. 22, no. 1, s. 119; Y. Luo, *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, „*Journal of International Management*” 2004, vol. 10, no. 4, s. 437; K.S. Chin, B.L. Chan, P.K. Lam, *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, „*Industrial Management & Data Systems*” 2008, vol. 108, no. 4, s. 439; W. Czakon, M. Rogalski, *Coopetition typology revisited – a behavioural approach*, „*International Journal Business Environment*” 2014, vol. 6, no. 1.

Niska intensywność współpracy i konkurencji powoduje izolację. Przedsiębiorstwa w celu uniknięcia konfrontacji z rywalami poszukują płaszczyzn bezpiecznej koegzystencji i skupiają się raczej na niszy rynkowej nie dość atrakcyjnej dla innych konkurentów. Strategie samotników przyjmują przede wszystkim przedsiębiorstwa wąsko wyspecjalizowane, które chronią unikatowe zasoby. W przypadku firm *high-tech* ochrona dotyczy zwłaszcza wiedzy technologicznej. Firmy, przyjmując postawę pasywną, poszukują renty monopolistycznej. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku adaptacji, którą charakteryzuje wysoka intensywność konkurencji i współpracy. Strategia integratora (adaptatora) związana jest często z jasnym wydzieleniem obszarów współpracy i rywalizacji. W sektorze *high-tech* kooperacja nawiązywana jest najczęściej w obszarze prac badawczo-rozwojowych, zaopatrzenia, produkcji, czyli tzw. *input activities*. Natomiast sprzedaż, dystrybucja, działania marketingowe, czyli tzw. *output activities*, często odnoszą się do działań konkurencyjnych<sup>12</sup>. Aktywne działania konkurencyjne i kooperacyjne określa się mianem koopetycji elastycznej, w wyniku której poszukuje się renty synkretycznej.

Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi stanami wstępują dwa pośrednie. W sytuacji rywalizacji intensywność konkurencji przewyższa intensywność współpracy. Strategię rywala charakteryzuje znaczna agresywność działań, a postawy konkurentów mają charakter konfrontacyjny, a celem konkurentów jest uzyskanie jak największej renty ekonomicznej. W sektorze *high-tech* tego typu strategię wdrażają firmy dążące do przywództwa innowacyjnego w branży. Koopetycja ma charakter mieszany, a dominacja relacji konkurencji nad relacją współpracy wynika z konwergencji celów konkurentów, bazowania na tych samych źródłach przewagi konkurencyjnej, podobieństwa produktu i niezależności zasobowej<sup>13</sup>. Przeciwnym stanem jest sytuacja partnerstwa, w której intensywność współpracy przewyższa intensywność konkurencji. Strategia partnera jest charakterystyczna dla firm posiadających komplementarne zasoby i cechujących się rozdzielnością rynkową. W sektorze *high-tech* na zwiększoną intensywność działań kooperacyjnych ma wpływ stan posiadania zasobów i ich redundancja<sup>14</sup>, a także chęć dzielnie ryzyka i kosztów, zwłaszcza z działalności badawczo-rozwojowej (B+R). Ten typ koopetycji, zdominowany kooperacyjnymi i pasywnymi interakcjami, powoduje, że konkurencja buduje bariery powstrzymujące pozostałych rywali. Ponadto dominacja relacji współpracy nad relacją konkurencji wynika z presji na integrację globalnego łańcucha wartości oraz

<sup>12</sup> K. Walley, *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, „International Studies and Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 11–31.

<sup>13</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 90.

<sup>14</sup> Szerzej na ten temat w: A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8.

z reakcji na oddziaływanie otoczenia instytucjonalnego, której celem jest zwiększenie siły przetargowej<sup>15</sup> i uzyskanie stosownej renty.

W relacjach koopetycyjnych granice między konkurencją a współpracą zmieniają się w zależności od uwarunkowań wewnętrznych, otoczenia biznesowego i ruchów strategicznych konkurentów. Ważną determinantą jest także poziom zaufania do koopetytora oraz doświadczenie w dotychczasowych relacjach. Jeśli jest ono pozytywne, sprzyjać będzie koopetycji elastycznej. Jeśli jednak dotychczasowe doświadczenia ze współpracy z rywalami są negatywne, przejawiają się w braku zaufania, zachowaniach oportunistycznych, braku oczekiwanych korzyści, może przesuwac granice między konkurencją a kooperacją w kierunku strategii rywala, bądź wyeliminować całkowicie relacje współpracy, a tym samym relację koopetycji.

Mimo że przedstawiona taksonomia typów koopetycji jest najczęściej wykorzystywana do badania tego typu relacji, ma ona podstawowy mankament. Brak bowiem jednoznacznych mierników intensywności konkurencji i współpracy pomiędzy koopetytorami, a w związku z tym trudno określić, gdzie kończy się niski poziom konkurencji (i współpracy), a zaczyna wysoki. Dotychczasowi badacze rozważali poszczególne relacje na płaszczyźnie teoretycznej, wskazując głównie ich przesłanki i korzyści, bądź też wykorzystując w badaniach empirycznych podejście behawioralne. Zatem ustalenie granic intensywności tych dwóch przeciwstawnych dynamik międzyorganizacyjnych jest interesującym wyzwaniem badawczym.

## 11.2. Metodyka badań

Relacje koopetycyjne w przedsiębiorstwach *high-tech* identyfikowano ze względu na intensywność działań konkurencyjnych i kooperacyjnych, przy czym intensywność tą (w kategoriach: wysoka, niska) oceniali sami respondenci, odnosząc te działania do poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Analizie podlegały relacje horyzontalne, na poziomie mezo, czyli takie, w których koopetytorami byli bezpośredni konkurenci walczący o tego samego odbiorcę finalnego.

Badania przeprowadzono w okresie od października 2012 do końca stycznia 2013 r. na próbie 402 firm działających w sektorze wysokich technologii. Próbę dobrano kwotowo<sup>16</sup>, tak by uzyskać kryterium reprezentatywności i aby móc

<sup>15</sup> E. Stańczyk-Hugiet, op.cit.

<sup>16</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 (zatrudnia od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnia od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnia powyżej 249 osób). Struktura

ekstrapolować wyniki na całą populację. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metody ankiety przy użyciu techniki PAPI, czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz. Respondentami byli właściciele firm (53,7%) oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla (46,3%).

Badane firmy reprezentowały wszystkie branże *high-tech*, w tym najliczniej produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (39,4%), informatykę (22,2%) oraz telekomunikację (14,5%). Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, dominowały firmy małe (94%), natomiast firm średnich i dużych było odpowiednio 4% i 2%, co odpowiada strukturze przedsiębiorstw w Polsce. Zdecydowana większość badanych firm działa w skali kraju (79,9%), natomiast 20,1% podmiotów funkcjonuje na rynkach międzynarodowych.

W opracowaniu przedstawione zostały częściowe wyniki badań<sup>17</sup> pozwalające dokonać identyfikacji relacji kooperacyjnych ze względu na intensywność działań konkurencyjnych i kooperacyjnych.

### 11.3. Typy relacji kooperacyjnych w sektorze firm *high-tech* – wyniki badań

W różnych opracowaniach naukowych udowodniono, że przedsiębiorstwa *high-tech* ze względu na swoją specyfikę wchodzą w relacje kooperacyjne<sup>18</sup>. W polskim sektorze *high-tech* także można zaobserwować zjawisko kooperacji. W relacje jednoczesnej współpracy i konkurencji wchodzi około połowa (52,3%) przedsiębiorstw klasyfikowanych według branży jako firmy wysokich technologii. Najczęściej kooperacja ma miejsce w dużych i średnich jednostkach gospodarczych. W grupie małych przedsiębiorstw około połowa podmiotów wchodzi w relacje paralelnego konkurowania i współpracy, a połowa nie. Biorąc pod uwagę branżę, kooperacja charakteryzuje przede wszystkim przemysł i usługi informatyczne, natomiast w pozostałych dziedzinach *high-tech* przedsiębiorstwa równie często kooperują, co nie podejmują jednoczesnej rywalizacji i kooperacji z konkurentami. Częściej w tego typu relacje wchodzi przedsiębiorstwa odznaczające się wysoką innowacyjnością, w większym stopniu oparte na wiedzy (tzn. posiadające większą zdolność do pozyskiwania wiedzy, wykorzystywania jej i dzielenia się wiedzą) oraz

---

sektora *high-tech* została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”.

<sup>17</sup> Przedstawione tu wyniki są fragmentem szerszego projektu badawczego MNiSW pt. *Determinanty i dynamika kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii* (nr N N115 006040).

<sup>18</sup> M. Rogalski, op.cit.

te, w których komunikacja w firmie wsparta jest nowoczesnymi technologiami informatyczno-informacyjnymi<sup>19</sup>. Koopetycja jest zatem charakterystyczna dla tych firm z branż *high-tech*, które w największym stopniu odznaczają się określonymi cechami jakościowymi, pozwalającymi odróżnić sektor wysokich technologii od sektorów średniej i niskiej techniki<sup>20</sup>.

Biorąc pod uwagę obszar, w którym podjęto koopetycję, to najczęściej miała ona miejsce w obszarze produkcji wyrobów bądź świadczenia usług (68,03% jednostek koopetytujących), sprzedaży i dystrybucji (56,5%), zaopatrzenia (53,3%), a następnie w obszarze marketingu (40,5%), informatyki (40%), działalności badawczo-rozwojowej (38,7%), natomiast najrzadziej – na płaszczyźnie finansów (28,8%) i zasobów ludzkich (28,4%). Jednak relacje koopetycyjne w poszczególnych obszarach różniły się intensywnością konkurencji i współpracy. Strategia partnera, w której dominują relacje współpracy, charakterystyczna była przede wszystkim dla koopetycji na płaszczyźnie działalności B+R. Wysoki odsetek badanych firm wskazało ją także w obszarze marketingu i finansów. Należy jednak zauważyć, że w obszarach tych równie często miała miejsce sytuacja izolacji, którą cechuje niska intensywność konkurencji i współpracy. Spośród ośmiu badanych płaszczyzn adaptację najczęściej wybierano w obszarze informatyki, sprzedaży i dystrybucji, produkcji i usług, zaopatrzenia oraz zasobów ludzkich. Dominacja relacji konkurencji miała miejsce stosunkowo rzadko, częściej niż gdzie indziej ten typ relacji koopetycyjnych wystąpił w obszarze zaopatrzenia. Szczegółowe wyniki<sup>21</sup> w tym zakresie prezentuje tabela 11.2.

Uwzględniając natomiast częstość występowania poszczególnych typów relacji koopetycyjnych ze względu na wielkość firmy, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników, należy zauważyć, że w średnich i dużych firmach *high-tech* częściej miała miejsce adaptacja niż inne typy relacji koopetycyjnych. Podobnie, w firmach działających na rynku międzynarodowym i globalnym dominowała strategia integratora.

<sup>19</sup> Szerzej na ten temat w: A. Zakrzewska-Bielawska, *Koopetycja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, Politechnika Łódzka, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 140–141.

<sup>20</sup> Zob. A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 44–45.

<sup>21</sup> W tej części badania uczestniczyły tylko te przedsiębiorstwa, w których zidentyfikowano relacje koopetycyjne, a zatem 210 przedsiębiorstw z 402 badanych. Wartości procentowe liczono w odniesieniu do płaszczyzny koopetycji. Respondenci oceniali konkurencję i współpracę w skali: wysoka, niska. Na podstawie wystawionych ocen dokonano grupowania i identyfikacji poszczególnych typów relacji koopetycyjnych. Niestety w wielu przypadkach nie uzyskano danych.



**Tabela 11.2. Relacje kooperacyjne ze względu na intensywność działań konkurencyjnych i kooperacyjnych (w %)**

Płaszczyzna kooperacji	Izolacja (niska konkurencja i niska współpraca)	Rywalizacja (wysoka konkurencja i niska współpraca)	Partnerstwo (niska konkurencja i wysoka współpraca)	Adaptacja (wysoka konkurencja i wysoka współpraca)
B+R	13,07	15,26	31,14	13,44
Zaopatrzenie	15,09	16,11	18,70	23,85
Produkcja/usługi	10,70	15,60	17,10	28,90
Sprzedaż/dystrybucja	15,40	10,68	15,91	31,81
Marketing	16,66	6,03	22,24	17,56
Finanse	19,51	4,89	20,27	14,01
Informatyka	8,70	11,77	16,90	32,95
Zasoby ludzkie	11,89	11,12	12,80	22,39

Źródło: Opracowanie własne.

## Zakończenie

Ponad połowa przedsiębiorstw *high-tech* w Polsce kooperuje ze swoimi konkurentami, najczęściej w sytuacji adaptacji i partnerstwa. Przewaga relacji współpracy jest charakterystyczna zwłaszcza dla obszaru działalności B+R, natomiast wysoka intensywność zarówno kooperacji, jak i współpracy cechuje pozostałe płaszczyzny działalności przedsiębiorstw. Należy jednak zaznaczyć, że relacje kooperacji postrzegane są często jako niestabilne z natury i ewoluujące<sup>22</sup>. Dlatego też firmy kooperujące obecnie na zasadzie partnerstwa mogą w przyszłości kooperować na zasadzie adaptacji, rywalizacji bądź izolacji, co wynika z licznych uwarunkowań tego zjawiska.

Paralelizm konkurencji i współpracy oraz wynikająca z niego zmienność natężenia konkurencyjnych i kooperacyjnych dynamik to podstawowe cechy kooperacji, ale nie jedyne. Równie często wskazuje się na obopólną korzyść kooperatorów wynikającą z uczestnictwa w relacji kooperacji i będącą odzwierciedleniem dodatniego wyniku ich gry rynkowej o sumie niezerowej. Wśród innych wymiarów kooperacji wymienia się także złożoność typologiczną, trudności związane z procesami przygotowania, implementacji i zarządzania kooperacją oraz szeroko rozumianą umiejętność kształtowania sektora związaną ze zjawiskiem kooperacji. Dlatego też ciekawym kierunkiem dalszych badań może być analiza granic między konkurencją a współpracą ze względu na korzyści uzyskiwane przez kooperatorów lub też ze

<sup>22</sup> G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 16, s. 4.

względu na inne parametry klasyfikacji relacji koopetycyjnych. Z pewnością zjawisko koopetycji – z uwagi na swoją heterogeniczną naturę i wciąż słabe rozpoznanie empiryczne – pozostanie nadal w obszarze eksploracji współczesnych badaczy.

## Bibliografia

- Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Bengtsson M., Kock S., *Co-opetitive Relationships in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 20, no. 5.
- Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K., *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, vol. 108, no. 4.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
- Czakon W., *Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability*, w: *Coopetition: Winning Strategies for 21<sup>st</sup> Century*, red. S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Czakon W., Rogalski M., *Coopetition typology revisited – a behavioural approach*, „International Journal Business Environment” 2014, vol. 6, no. 1.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 16.
- Klimas P., Czakon W., *Teleologiczne uwarunkowania koopetycji*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, wydanie specjalne: *Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, Łódź 2012.
- Krupski R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1.
- Luo Y., *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, „Journal of International Management” 2004, vol. 10, no. 4.
- Nauka i Technika w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.
- Niemczyk J., *Strategia od planu do sieci*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Pathak S., Pokharel M.P., Mahadevan S., *Hyper-competition, collusion, free riding or coopetition: basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate*, „Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences” 2013, vol. 17, no. 1.
- Rogalski M., *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9.

- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Walley K., *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, „International Studies and Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Kooperacja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, Politechnika Łódzka, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2.