

Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech

Wstęp

Strategia koopetycji łączy w sobie dwa przeciwstawne działania: konkurencję i współpracę, które występują jednocześnie. Pierwsze badania w tym obszarze były zapoczątkowane przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa [Brandenburger, Nalebuff, 1996], którzy próbowali wyjaśnić strategiczne współdziałanie pomiędzy koopetytorami w oparciu o teorię gier. Od tego czasu zjawisko koopetycji stało się przedmiotem coraz większego zainteresowania badaczy na całym świecie. Dominującą rolę w tym obszarze mają europejskie ośrodki badawcze, zwłaszcza z Włoch, Francji, Szwecji i Finlandii [Rogalski, 2012, s. 157-159]. Strategia koopetycji jest analizowana na różnych poziomach. Wyróżnia się poziom mikro (koopetytorami są wówczas jednostki wewnętrzne w firmie, np. działy funkcjonalne, strategiczne jednostki biznesu), poziom mezo (koopetytorami są przedsiębiorstwa w branżach, podmioty w klastrach), poziom makro (koopetytorami są klastry, branże, sektory gospodarki) oraz poziom globalny (koopetytorami są gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne) [Dagnino, Padula, 2002; Jankowska, 2012, s. 59]. Jednocześnie same relacje koopetycyjne mogą mieć charakter pionowy (koopetytorzy są dostawcami, klientami w łańcuchu dostaw), poziomy (koopetytorzy są bezpośrednimi konkurentami) i sieciowy (splot pionowych i poziomych relacji) [Bengtsson, Kock, 2000; Kotzab, Teller, 2003, s. 273].

Badania nad koopetycją prowadzone są także w różnych sektorach gospodarczych. Największą eksploracją charakteryzuje się sektor usług, zwłaszcza z podsektorów informacji i komunikacji oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, a także przetwórstwo przemysłowe [Rogalski, 2011, s.19]. Jako w jednych z pierwszych strategię koopetycji wdrażano w branżach high-tech (wysokich technologiach), które charakteryzuje ak-

* Dr hab. inż., prof. PŁ, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, email: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl, ul. Piotrkowska266, 90-924 Łódź

tywna działalność badawczo – rozwojowa (B+R)¹ i wysoki poziom zatrudnienia personelu naukowo- technicznego, innowacyjność, wysokie ryzyko inwestycyjne, a działające w nich podmioty w znacznym stopniu są oparte na wiedzy². Około 1/3 publikacji dotyczących problematyki kooperacji dotyczy właśnie tego sektora [Rogalski, 2011, s. 20], bowiem wysokie koszty prac B+R, ryzyko z tym związane oraz coraz krótszy cykl życia produktów high-tech stanowią silną przesłankę do podejmowania współpracy zwłaszcza w zakresie tworzenia nowych technologii, nie tylko z ośrodkami badawczo - rozwojowymi, ale także z konkurentami. Strategia kooperacji może zatem być źródłem sukcesu dla firm sektora wysokich technologii, chociaż z drugiej strony niesie ona ze sobą pewne niebezpieczeństwa. Wobec powyższego, celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy strategia kooperacji przyczyniła się do sukcesu przedsiębiorstw high-tech funkcjonujących w Polsce, jak i na rynkach międzynarodowych, przy czym sukces ten jest rozpatrywany z perspektywy poniesionych korzyści i strat wynikających z paralelnego konkurowania i współdziałania. W artykule skoncentrowano się na mezoekonomicznym poziomie kooperacji oraz jej poziomych relacjach, tzn. związkach, w których kooperatorami są bezpośredni konkurenci walczący o tego samego odbiorcę finalnego. Odpowiedź na tak postawione pytanie udzielona zostanie w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych metodą ankiety, przy użyciu techniki PAPI w latach 2012-2013 na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw high-tech funkcjonujących w Polsce, jak i poza granicami naszego kraju.

1. Strategia kooperacji: korzyści i straty

Kooperacja to zespalanie się konkurencji i kooperacji w jeden typ relacji i interakcji. Jednak w literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia i perspektywy badawcze w wyjaśnianiu zjawiska kooperacji. Ich krótki przegląd prezentuje tablica 1.

¹ 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% [Nauka i Technika w 2010r].

² Przedsiębiorstwo high-tech to przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, co oznacza, że potrafi zarządzać wiedzą w sposób świadomy, tj. gromadzić, tworzyć, wykorzystywać, upowszechniać i dzielić się wiedzą [Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 38-41].

Tablica 1. Przegląd wybranych perspektyw badawczych w zakresie kooperacji

Autor	Problematyka
Brandenburger, Nalebuff (1996)	spojrzenie z punktu teorii gier, model PARTS, kooperacja jako gra o sumie dodatniej
Lado, Boyd, Hanlon (1997)	perspektywa behawioralna, kooperacja jako poszukiwanie renty ekonomicznej, synkretyczne formy zawłaszczania renty
Dagnino, Padula (2002)	niepełna kongruencja interesów i celów, zmiana perspektywy z czysto konkurencyjnej i kooperacyjnej na kooperacyjną
Levy, Loebbecke, Powell (2003)	perspektywa zasobowa, przewaga oparta na wiedzy, kooperacja jako wartość powstała w wyniku połączenia wiedzy z innymi graczami
Zineldin (2004)	partnerstwo kooperacyjne jako odpowiedź na szanse i zagrożenia w otoczeniu, metafora małżeństwa
Luo (2004, 2007)	perspektywa globalna (kooperacja z globalnymi rywalami, z zagranicznymi rządami, w obrębie wielonarodowego przedsiębiorstwa), kooperacja jako luźno połączony system, w którym aktorzy utrzymują pewną współzależność bez utraty ich odrębności organizacyjnej; dominacja konkurencji lub kooperacji w relacji kooperacyjnej
Gnywali, He, Madhavan (2006)	perspektywa zasobowa i sieci, asymetria zasobów w sieci kooperacyjnej wynika z różnic strukturalnych co do zajmowanej pozycji (zalety i wady określonych pozycji w sieci kooperacyjnej) i prowadzi do różnic w zakresie i różnorodności działań konkurencyjnych kooperatorów
Padula, Dagnino (2007)	teoria dynamiki, kooperacja jako dialektyczna perspektywa równowagi przeciwstawnych sił
Tidstrom (2008)	dynamika międzyorganizacyjna, kooperacja jako proces dynamiczny, prowadzący do przeplatania się maksymalizacji i zagarniania wypracowanej renty
Baumard (2008)	kooperacja z perspektywy strategii uczenia się, uczenie wzajemne, symetryczne oraz niekorzystne uczenie asymetryczne
Czakon (2008, 2009, 2012)	perspektywa sieci i dynamiki międzyorganizacyjnej, kooperacja jako proces tworzenia wartości i jej zawłaszczania
Cygler (2009)	sektorowe i korporacyjne czynniki kooperacji
Stańczyk – Hugiet (2011, 2012)	perspektywa sieci, autonomia i zależność w układach kooperacyjnych
Jankowska (2012)	perspektywa klastra, kooperacja w klastrach kreatywnych
Adamik (2013)	partnerstwo kooperacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

Mimo różnych podejść i perspektyw badawczych próbujących wyjaśnić zjawisko kooperacji, istnieje zgodność, że strategia tego typu ma przynieść przedsiębiorstwu określone korzyści. Biorąc pod uwagę sektor high-tech, którego przedsiębiorstwa działają na styku gospodarki i nauki, są innowacyjne, oparte na wiedzy oraz wykorzystują w szerokim zakresie nowoczesną technologię informacyjną [Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 45] korzyści osiągnięte z kooperacji odnoszą się przede wszystkim do: [Gnyawali, Park, 2009; Bigliardi, Dormio, Galati, 2011; Nemeš, Yami, 2012; Jankowska, 2012; Stańczyk-Hugiet, 2012]

- wzajemnego uczenia się i pobudzania innowacyjności,
- doskonalenia i tworzenia nowych rozwiązań technologicznych,
- obniżania kosztów prac badawczo-rozwojowych,
- obniżenia kosztów transakcyjnych,
- osiągnięcia korzyści specjalizacji (synergia),
- wzrostu wartości firmy,
- dostępu do zasobów,
- wzmocnienia pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych układem kooperacyjnym,
- pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych,
- rozszerzenia skali działania,
- dostępu do nowych rynków.

Korzyści te stanowią jednocześnie podstawowe motywy do podejmowania działań kooperacyjnych. Chociaż należy wspomnieć, że dość znaczny wpływ na te działania ma również globalizacja [Luo, 2004] i zmiana granic organizacji [Cyfert, 2012]. Z drugiej strony symultaniczność współdziałania i konkurencji rodzi określone zagrożenia, które można umownie nazwać stratami kooperacji. Wśród nich często wymienia się: [Gnyawali, He, Madhavan, 2006; Ritala, 2012; Cygler, 2009]

- ryzyko wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa, co może spowodować utratę kontroli nad technologią,
- zachowania oportunistyczne kooperatorów,
- konflikty między konkurentami, paraliżujące współpracę,
- inwestycje w zasoby specyficzne, tzn. takie, które nie są typowe dla firmy i zostaną wykorzystane tylko dla tej współpracy, a wymagały inwestycji,
- utratę możliwości współpracy z innymi ze względu na klauzulę wyłączności,

- asymetrię układu, która może wynikać z błędów przy tworzeniu związków kooperacyjnych lub pojawić się w trakcie trwania relacji, i która może przeistoczyć się w utratę niezależności organizacyjnej i decyzyjnej, na skutek działań silniejszego partnera,
- niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów,
- osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa.

Paralelizm konkurowania i współpracy będący istotą kooperacji zawsze rodzi pewne napięcia z uwagi na przeciwstawność tych działań. W strategii kooperacji ważne jest zatem, by oczekiwane korzyści przeważały nad potencjalnymi zagrożeniami, a uzyskane efekty przyczyniły się do rozwoju wszystkich kooperatorów.

2. Cel, zakres i metodyka badań

Celem badań było określenie efektów strategii kooperacji w przedsiębiorstwach sektora high-tech z perspektywy ponoszonych korzyści i strat.³ Badania przeprowadzono od X 2012 do końca I 2013r. na próbie 402 firm działających w sektorze wysokich technologii. Kryterium doboru do próby była przynależność do branży high-tech, którą określono metodą dziedzinową (sectoral approach według OECD) na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). W związku z tym badane przedsiębiorstwa reprezentowały takie przemysły high-tech jak: produkcję wyrobów farmaceutycznych, produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, produkcję statków powietrznych i kosmicznych oraz usługi wysoko technologiczne, jak: telekomunikację, informatykę i działalność badawczo – rozwojową.

W badaniu nadreprezentowane (w stosunku do struktury populacji firm) były przedsiębiorstwa większe (zatrudniające powyżej 50 pracowników) działające przede wszystkim w branży telekomunikacyjnej, informatycznej, przemyśle lotniczym oraz farmaceutycznym, gdyż z obserwacji badaczy to właśnie tego typu jednostki wchodzi w relacje kooperacyjne. W związku z tym próbę określono kwotowo⁴, przypisując

³ W artykule przedstawiono częściowe wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego MNiSW Nr N N115 006040, p.t. „Determinanty i dynamika kooperacji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii”. Badania zrealizował zespół w składzie: A. Adamik, W. Czakon, J. Cygler, W. Machel, A. Zakrzewska – Bielawska (kierownik projektu).

⁴ Kwoty dobrano ze względu na branżę high-tech 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

każdej badanej jednostce odpowiednie wagi, tak by cała próba odpowiadała strukturze firm high-tech w Polsce, i aby można było ekstrapolować wyniki na całą populację (reprezentatywność próby).

Badania przeprowadzono wykorzystując metodę ankiety, przy użyciu techniki PAPI (Pen and Paperinterview), 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%).

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.

Dokonując charakterystyki grupy firm, w których miała miejsce kooperacja, należy stwierdzić, że są to przede wszystkim podmioty działające w kraju (24,5% firm działało na rynkach międzynarodowych), które zajmują się produkcją komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (38,8%) oraz świadczą usługi informatyczne i telekomunikacyjne (37,7%). W 73,9% były to przedsiębiorstwa małe, w 18,1% średnie, a w 7,3 duże. Biorąc pod uwagę obszar, w którym podjęto kooperację, to najczęściej miała ona miejsce w obszarze produkcji wyrobów bądź świadczenia usług (68,03% jednostek kooperujących), sprzedaży i dystrybucji (56,5%), zaopatrzenia (53,3%), a w przypadku działalności badawczo – rozwojowej w 38,7% firm. Efekty kooperacji przedstawione w dalszej części opracowania odnoszą się wyłącznie do grupy firm, w których miało miejsce to zjawisko.

3. Efekty kooperacji w sektorze high-tech

Efekty jednoczesnej konkurencji i współpracy z rywalami określono przez pryzmat osiągniętych korzyści i strat. W tym celu przedstawiono respondentom listę korzyści uzyskiwanych dzięki kooperacji i poproszono ich o wskazanie tych, które faktycznie uzyskano w wyniku realizacji tego typu strategii. Wyniki przedstawia tablica 2.

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

Tablica 2. Korzyści z kooperacji w wybranych obszarach działania przedsiębiorstw high-tech⁵

Korzyści z kooperacji	Ogółem N=210 w [%]	B+R N=155 w [%]	Produkcja /usługi N=142 w [%]	Sprzedaż /dystrybucja N=118 w [%]	Zaopatrzenie N=112 w [%]
Wzrost innowacyjności	44,9	29,5	16,0	6,3	2,1
Pozyskanie unikalnej wiedzy	50,9	28,7	18,9	6,2	11,6
Obniżenie kosztów	63,2	29,9	30,0	24,5	38,2
Obniżenie kosztów transakcyjnych	49,4	6,33	22,1	19,7	17,6
Osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia)	47,5	22,2	30,1	14,1	9,7
Wzrost wartości firmy	46,3	21,4	16,5	20,3	13,1
Dostęp do zasobów	67,2	21,3	33,8	21,9	31,9
Wzmocnienie pozycji firmy wobec innych konkurentów nie objętych układem kooperacyjnym	56,5	12,9	29,7	28,0	11,9
Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	55,7	19,7	30,6	24,6	18,9
Rozszerzenie skali działania	51,5	15,8	28,2	31,1	12,9
Dostęp do nowych rynków	47,0	11,7	17,4	24,1	11,5

Źródło: badania własne.

⁵ W kolumnie „ogółem” wskazano udział % poszczególnych korzyści osiągniętych z kooperacji dla wszystkich firm, które realizowały tego typu strategię, bez względu na obszar, w którym działania kooperacyjne miały miejsce. Natomiast w pozostałych kolumnach wskazano udział % poszczególnych korzyści osiągniętych z kooperacji w wybranym obszarze działalności firmy. Z uwagi na to, że respondenci mogli wskazać nieograniczoną liczbę korzyści, wartości procentowe nie sumują się do 100%. W opracowaniu przedstawiono jedynie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa, jednak w badaniach uwzględniono ich więcej, oprócz tych wymienionych w tabeli respondenci określali korzyści z kooperacji w obszarze: marketingu, logistyki, finansów, informatyki i zasobów ludzkich. Jednak kooperacja w tych obszarach miała miejsce znacznie rzadziej, dlatego też skoncentrowano się na tych, w których działania kooperacyjne były podejmowane przez ponad połowę firm wchodzących w relację jednoczesnej konkurencji i współdziałania.

Dokonując ich analizy można zauważyć, że podstawową korzyścią z relacji kooperacyjnych w sektorze high-tech jest dostęp do zasobów (67,2% firm) oraz obniżenie kosztów (63,2%), zwłaszcza transakcyjnych (49,4). Innymi dość znacznymi korzyściami, wskazanymi przez ponad połowę badanych przedsiębiorstw, są: wzmocnienie pozycji rynkowej wobec pozostałych rywali, pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych, rozszerzenie skali działania oraz pozyskanie unikalnej wiedzy.

Inaczej poszczególne korzyści są oceniane w zależności od obszaru kooperacji. W zakresie działalności badawczo – rozwojowej relacje kooperacyjne przyczyniły się przede wszystkim do obniżenia kosztów, pozyskania unikalnej wiedzy i wzrostu innowacyjności firmy, podczas gdy ostatnie dwie korzyści miały marginalne znaczenie w obszarze zaopatrzenia, sprzedaży i dystrybucji. W zaopatrzeniu kluczowe znaczenie miała obniżka kosztów i dostęp do zasobów, a w obszarze sprzedaży i dystrybucji rozszerzenie skali działania, wzmocnienie pozycji rynkowej wobec konkurentów nieobjętych układem kooperacyjnym, pełniejsze wykorzystanie okazji oraz obniżka kosztów. Korzyści z kooperacji w zakresie produkcji wyrobów bądź świadczenia usług wskazywano najczęściej i dotyczyły one przede wszystkim dostępu do zasobów, lepszego wykorzystania okazji oraz obniżki kosztów. Można zatem stwierdzić, że pozytywne i oczekiwane efekty kooperacji różnią się w zależności od obszaru funkcjonowania firmy i w związku z tym stawianych przed kooperacją celów.

Podobnie, jak w przypadku korzyści, tak i w odniesieniu do strat z kooperacji, przedstawiono respondentom listę negatywnych efektów i poproszono ich o wskazanie, które z nich faktycznie wystąpiły w ich firmach w związku z podejmowaną współpracą z konkurentami. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia tablica 3.

Najczęściej wśród strat z realizacji strategii kooperacji wskazywano na: niską efektywność realizowanych procesów i celów (28% firm), oportunistyczny partnera (27,6%), utratę możliwości współpracy z innymi ze względu na klauzulę wyłączności (25,8%) oraz utratę kontroli nad technologią (24,6%). Natomiast najrzadziej na utratę niezależności decyzyjnej i organizacyjnej (14,7%) oraz osłabienie wizerunku firmy (17,7%). Również i w tym przypadku, negatywne skutki kooperacji różnią się w zależności od obszaru, w którym jest podejmowana.

Tablica 3. Straty z kooperacji w wybranych obszarach działania przedsiębiorstw high-tech⁶

Korzyści z kooperacji	Ogółem N=210 w [%]	B+R N=155 w [%]	Produkcja /usługi N=142 w [%]	Sprzedaż /dystrybucja N=118 w [%]	Zaopatrzenie N=112 w [%]
Utrata kontroli nad technologią	24,6	2,4	5,8	3,4	5,6
Oportunizm partnera	27,6	2,1	11,8	23,4	8,8
Konflikty paraliżujące pracę	22,1	1,0	5,5	7,4	6,8
Inwestycje w zasoby specyficzne	21,1	2,5	5,1	5,6	4,6
Utrata możliwości współpracy z innymi (klauzula wyłączności)	25,8	6,1	10,5	13,7	3,8
Utrata niezależności organizacyjnej, decyzyjnej	14,7	2,0	3,9	3,9	4,3
Niska efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów	28,0	7,0	13,4	9,8	6,3
Oslabienie pozycji rynkowej	22,5	0,5	7,5	10,3	4,4
Oslabienie wizerunku przedsiębiorstwa	17,7	0,2	7,7	11,1	1,9

Źródło: badania własne.

Najmniejsza skala niekorzyści z kooperacji charakteryzowała obszar działalności badawczo – rozwojowej i zaopatrzenia, natomiast największa obszar sprzedaży i dystrybucji. W obszarze B+R wskazywano przede wszystkim niską efektywność realizowanych procesów i celów (7% firm kooperujących w tym zakresie) i negatywny wpływ na współpracę klauzuli wyłączności (6,1%). Firmy takie korzyści z kooperacji wskazywały wówczas w nielicznych przypadkach. Oportunizm

⁶ Podobnie, jak w tablicy 2, w kolumnie „ogółem” wskazano udział % poszczególnych strat dla wszystkich firm. Natomiast w pozostałych kolumnach wskazano udział % poszczególnych strat z kooperacji w odniesieniu do wybranych obszarów działalności firmy. Respondenci mogli także wskazać nieograniczoną liczbę strat, dlatego też wartości procentowe nie sumują się do 100%.

partnera, przejawiający się w jego zachowaniach nieetycznych dominował w obszarze sprzedaży, ale dość często wskazywano na tego typu stratę także w obszarze produkcji i zaopatrzenia. Osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku firmy, jako negatywne efekty kooperacji także odnoszą się częściej do obszaru dystrybucji, rzadziej produkcji i świadczenia usług oraz zaopatrzenia, natomiast w sferze B+R na tego typu efekty wskazano w pojedynczych przypadkach.

Na koniec respondentów poproszono o ogólną ocenę efektów kooperacji w poszczególnych obszarach. Zapytano ich, czy tego typu strategia przynosi więcej korzyści czy strat, czy być może zasięg jednych i drugich jest tak mały, że strategię kooperacji trudno ocenić z perspektywy pozytywnych lub negatywnych skutków (efekt zerowy, tj. ani korzyść, ani strata). W zdecydowanej większości firm wskazano, że kooperacja przyniosła przedsiębiorstwu korzyści. Tylko w nielicznych przypadkach wskazano, że przeważały straty w tego typu działaniach (głównie w obszarze zaopatrzenia). Jednocześnie część respondentów (od 8% do 16,5%) była zdania, że efekty kooperacji są na poziomie zerowym, tzn. trudno jednoznacznie ocenić tego typu zjawisko w kategorii korzyści i strat.

Zakończenie

Odpowiadając na zawarte w tytule artykułu pytanie, czy kooperacja może być strategią sukcesu organizacji? Można odpowiedzieć, że tak. Liczne badania potwierdzają pozytywne skutki relacji paralelnego konkutowania i kooperowania. Jednak tego typu strategia nie jest pozbawione ryzyka i zagrożeń, co może przejawiać się w poniesionych stratach dla kooperatorów.

W nowoczesnym i innowacyjnym sektorze przedsiębiorstw high-tech, strategia kooperacji staje się szansą na ich dalszy rozwój. Przedstawione wyniki badań obrazują, że korzyści uzyskane z kooperacji przewyższają jej negatywne skutki. W 87,7% firm wysokich technologii, w których miała miejsce kooperacja, jednoznacznie stwierdzono, że przyspieszyła ona rozwój przedsiębiorstwa. W związku z powyższym strategia kooperacji może zapewnić sukces organizacji, ale pod warunkiem, że będzie odpowiednio przygotowana i realizowana, a konkurenci będą zachowywać się wobec siebie uczciwie, koncentrując się na współpracy, przy poszanowaniu autonomii partnerów.

Literatura

1. Adamik A. (2013), *A partnering approach to extending the business base through cooperation with competitors (coopetition) – is it an option for SMEs?*, w: *Recent advances in management, marketing & finances*, Zaharim A., Rodrigues R.G. (red.), Business and Economics Series No 4, WSEAS Press, Cambridge, USA.
2. Baumard P. (2008), *Learning strategies in cooperative environments*, w: *Coopetition: winning strategy for the XXIst century*, Le Roy F., Yami, S. (red.), Edward Edgar Publishing, Northampton, MA.
3. Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, "Industrial Marketing Management", nr 29.
4. Bigliardi B., Dormio A.I., Galati F. (2011), *Successful coopetition strategy: evidence from an Italian consortium*, "International Journal of Business, Management and Social Sciences", Vol. 2, No 4.
5. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, New York.
6. Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
7. Cygler J. (2009) *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
8. Czakon W (2009), *Koopetycja - splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” nr 12.
9. Czakon W. (2012) *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa.
10. Dagnino G.B., Padula G. (2002), *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference - "Innovative Research in Management", Stockholm, 9-11 May.
11. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon, W. (2008), *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, Nr 16.
12. Gnyawali D., He J., Madhavan R. (2006) *Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination*, "Journal of Management", Vol. 32, No 4.
13. Gnyawali D.R., Park R. (2009), *Coopetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model*, "Journal of Small Business Management", Vol. 47, No 3.

14. Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
15. Kotzab H., Teller Ch. (2003), *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", Vol. 33, No 3.
16. Lado A., Boyd N., S. Hanlon S. (1997), *Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model*, "Academy of Management Review", Vol. 22, No 1.
17. Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003), *SMEs, coopetition, and knowledge sharing: the role of information systems*, "European Journal of Information Systems", Vol. 12, No 1.
18. Luo Y. (2004), *Coopetition in international business*, Copenhagen Business School, Frederiksberg, DK.
19. Luo Y. (2007), *Coopetition perspective of global competition*, "Journal of World Business", Vol. 42, No 2.
20. *Nauka i technika w 2010 r.* (2012), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.
21. Nemeš A., Yami S. (2012), *Coopetition strategies and innovation in pre-competitive R&D programs: the case of wireless telecommunication sector*, Druid, CBS, Copenhagen, Denmark, http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/v9e0l8pfuphhurs9khda84edn30i.pdf, dostęp dnia 4.03.2013r.
22. Padula G., Dagnino G.B. (2007), *Untangling the rise of coopetition – the intrusion of competition into cooperative game structure*, "International Studies of Management and Organization", Vol. 37, No 2.
23. Ritala P. (2012), *Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance*, "British Journal of Management", Vol. 23, No 3.
24. Rogalski M. (2011), *Strategia koopetycji- światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 9.
25. Rogalski M. (2012), *Geograficzne aspekty badań nad koopetycją – dominujące ośrodki badawcze w ujęciu regionalnym*, „Zarządzanie i Finanse” nr 1/2.
26. Stańczyk – Hugiet E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5.
27. Stańczyk – Hugiet E. (2012), *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, PTE Oddział w Łodzi, Łódź.

28. Tidstrom A. (2008), *Perspectives on coopetition on actor and operational levels*, "Management Research" 2008, Vol. 6, No 3.
29. Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
30. Zineldin M. (2004), *Co-opetition: the organisation of the future*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 22, No 7.

Streszczenie

W opracowaniu postawiono pytanie czy strategia koopetycji może być strategią sukcesu dla przedsiębiorstw high-tech, przy czym sukces ten rozpatrywano z perspektywy korzyści i strat wynikających z koopetycji. Na podstawie badań na reprezentatywnej próbie firm high-tech, stwierdzono, że koopetycja przynosi tego typu jednostkom więcej korzyści niż strat i przyczynia się do ich rozwoju, a w związku z tym stanowi źródło ich sukcesu.

Słowa kluczowe

koopetycja, korzyści, straty, high-tech

Coopetition - strategy for success? Experiences from the high-tech enterprises.

The question whether the coopetition strategy can be the strategy for success in high-tech companies is discussed in this paper. The success is considered by the perspective of the advantages and disadvantages of the coopetition. On the basis of a representative sample of high-tech companies, it was found that coopetition brings high-tech companies more advantages than disadvantages and it contribute to their development. Thus, coopetition is a source of their success.

Keywords

coopetition, advantages, disadvantages, high-tech