

AGNIESZKA ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA

**Katedra Zarządzania
Politechniki Łódzkiej**

KOOPETYCJA A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA W OPINII KADRY KIEROWNICZEJ FIRM HIGH-TECH¹

Opiniodawca: dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP

Koopetycja jest połączeniem konkurencji i współpracy, a relacje kooperacyjne mogą w różny sposób wpływać na rozwój przedsiębiorstwa. Firmy high-tech powinny być otwarte na współpracę z otoczeniem, w tym również współpracę z konkurentami. Nie zawsze jednak tak się dzieje. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych na reprezentatywnej ze względu na wielkość i branżę grupie przedsiębiorstw high-tech dotyczące opinii kadry kierowniczej na temat wpływu relacji kooperacyjnych na rozwój przedsiębiorstwa. Wynika z nich, że im firma jest większa, bardziej innowacyjna, oparta na wiedzy, wykorzystująca nowoczesne technologie i otwarta na rynek międzynarodowy, tym częściej wchodzi w relacje kooperacyjne, które przyspieszają jej rozwój.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo high-tech (wysokich technologii) to przedsiębiorstwo innowacyjne i oparte na wiedzy, które prowadzi aktywną działalność badawczo – rozwojową i działa na styku gospodarki i nauki. Powinno ono również wykorzystywać nowoczesną technologię informacyjno – komunikacyjną (ICT), która stanowi podstawę systemu zarządzania wiedzą, usprawniając jednocześnie proces kreowania innowacji i wspomagając działalność badawczo – rozwojową [szerzej: 11, s. 34-47]. Ponadto przedsiębiorstwo high-tech charakteryzuje otwartość na współpracę, czego przejawem jest tworzenie przez nie różnego rodzaju powiązań sieciowych [3, s. 216-231; 9, s. 1057-1076] i klastrów z innymi organizacjami [7, s. 248-277; 293-298; 6, s. 945–952]. Gotowość i zdolność do współpracy jest warunkiem koniecznym do stworzenia i funkcjonowania

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy NCN Nr N N115 006040.

efektywnego systemu innowacji oraz przyczynia się do wymiany doświadczeń, dzielenia się wiedzą czy kreowania nowej wiedzy. Sprawnie współdziałający partnerzy z sektora biznesu, sektora społecznego i publicznego tworzą nowe rozwiązania, przyczyniając się tym samym do rozwoju kraju i regionu.

Szczególnym rodzajem współdziałania jest kooperacja (coopetition), która oznacza sytuację, w której konkurenci równocześnie konkurują i współpracują z dwoma lub więcej partnerami biznesowymi w sposób powtarzalny [12, s.941-954]. Kooperacja nie jest ani rozwinięciem teorii konkurencji, ani teorii współdziałania, a rozumiana jest jako „system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów” [5, s. 3], którego wyróżnikiem jest jednoczesne rozpatrywanie procesu tworzenia wartości i procesu jej zawłaszczania, tj. czerpania z niej korzyści [4, s. 13]. Badania kooperacji gwałtownie się rozwijają w ostatnich latach, a szczególnym przedmiotem zainteresowania badaczy tego zjawiska jest właśnie sektor high-tech [szerzej: 10, s. 17-20]. W sektorze tym jednoczesna kooperacja i rywalizacja między konkurentami zyskuje na znaczeniu z uwagi na intensywność i zaawansowanie technologiczne tegoż sektora.

Firmy high-tech podejmując intensywną działalność badawczą – rozwojową, starają się wprowadzać na rynek nowe produkty zaspokajające aktualne potrzeby nabywców, ale także kreują swoimi produktami nowe ich potrzeby. Często konkurują między sobą o pozycję lidera technologicznego i przywództwo innowacyjne w branży, które gwarantują pewność obrotu nowymi technologiami, wynalazkami, czy wynikami badań naukowych. Konkurencja w sektorze high-tech wynika także z konieczności zwrotu, poprzez skalę sprzedaży, poniesionych nakładów inwestycyjnych w coraz krótszym czasie. Z drugiej strony, wysoka złożoność produktów, wysoki poziom zaawansowania technologicznego, wysokie nakłady na B+R oraz heterogeniczność i unikalność zasobów [1] stymulują przedsiębiorstwa high-tech do podejmowania współdziałania z konkurentami.

Relacje kooperacyjne wpływają zatem na rozwój technologiczny i innowacyjność przedsiębiorstw. Komplementarność zasobów oraz wspólnie prowadzone prace badawczo – rozwojowe pozwalają rozłożyć koszty i ryzyko wprowadzania nowych technologii na kooperatorów, skracając jednocześnie czas tworzenia innowacji technologicznych. Ponadto kooperacja umożliwia wzajemne uczenie się, tworzenie, przyswajanie i wykorzystanie wspólnej wiedzy, dostęp do nowych rynków i rozszerzenie skali działania oraz osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia). Jednak relacjom kooperacyjnym towarzyszą także określone niebezpieczeństwa ograniczające rozwój firmy, w tym przede wszystkim ryzyko wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa, zachowania oportunistyczne kooperatorów, niska efektywność wspólnie realizowanych

procesów i celów, ostre konflikty między partnerami osłabiające współpracę czy utrata kontroli nad technologią.

W związku z tym relacje koopetycyjne mogą zarówno przyspieszyć, jak i zahamować rozwój przedsiębiorstwa. **Celem referatu** jest poznanie opinii kadry kierowniczej firm high-tech działających w Polsce, jak i na rynkach międzynarodowych na temat wpływu koopetycji na rozwój tych przedsiębiorstw.

2. Cel, zakres i metodyka badań

Badaną populacją były przedsiębiorstwa reprezentujące sektor high-tech określony metodą dziedzinową (sectoral approach według OECD [2, s. 5]). Podejście to bazuje na Europejskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczych NACE Rev. 2, która jest odpowiednikiem Polskiej Klasyfikacji Działalności. Według PKD do przemysłów high-tech zalicza się: produkcję wyrobów farmaceutycznych, produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, produkcję statków powietrznych i kosmicznych. Natomiast do usług wysoko technologicznych zaliczono: telekomunikację, informatykę i działalność badawczo – rozwojową [8].

Celem badań było określenie czynników determinujących relacje koopetycyjne w przedsiębiorstwach wysokich technologii i ocena ich wpływu na rozwój tych przedsiębiorstw.² Badania przeprowadzono na próbie 402 firm. 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 koopetycyjne. W związku z tym, po zebraniu danych, próbę określono kwotowo³, przypisując 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). Kwoty określono ze względu na branżę high-tech (metoda dziedzinowa klasyfikacji OECD) oraz wielkość przedsiębiorstwa: małe (zatrudnienie od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnienie powyżej 249 osób).

² Projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040, p.t. „Determinanty i dynamika kooperencji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii”. Badania realizowane przez zespół w składzie: A. Adamik, W. Czakon, J. Cygler, W. Machel, A. Zakrzewska – Bielawska w 2012r.

³ Próba kwotowa polega na wyjściu od znanej struktury badanej populacji i szukaniu badanych jednostek odpowiadających istotnym parametrom populacji.

Struktura sektora high-tech została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”, jako że istniejące tam dane i adresy są najbardziej aktualne.

Badania przeprowadzono wykorzystując metodę ankiety, przy użyciu techniki PAPI (Pen and Paperinterview), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera⁴. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz. Respondentami byli właściciele firm (53,7%) oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla (46,3%). Właściciele byli respondentami przede wszystkim w małych i średnich przedsiębiorstwach.

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 blisko połowie przedsiębiorstw (45,3%) sytuację finansową firmy oceniono jako słabą i bardzo słabą, w 41,7% jednostek uznano ją za umiarkowaną, a tylko w 13% firm małej i średniej wielkości określono ją jako dobrą i bardzo dobrą. Dział badawczo- rozwojowy posiadało 15,2% badanych firm, w tym głównie przedsiębiorstw dużych. Natomiast wydatki na B+R liczone jako procent wartości sprzedaży były bardzo zróżnicowane. W około 60% przedsiębiorstw, zwłaszcza tych najmniejszych, udział wydatków na B+R w przychodach kształtuje się na poziomie 1%, a tylko w 2,4 % badanych jednostek udział tych wydatków był powyżej 7%. Obrazuje to słabą pozycję polskiego sektora high-tech, który zgodnie z wytycznymi OECD, powinien charakteryzować się jak najwyższą intensywnością wydatków na działalność badawczo – rozwojową.

Badane firmy cechowała przede wszystkim umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą, komunikacja oparta na nowoczesnych technologiach informacyjnych oraz zdolność do wdrażania innowacji, natomiast w mniejszym stopniu zdolność do ich tworzenia i upowszechniania (komercjalizowania).

W opracowaniu przedstawione zostały cząstkowe wyniki badań, pozwalające poznać opinie kadry kierowniczej na temat charakteru wpływu kooperacji na rozwój ich przedsiębiorstw w zależności od wielkości firmy, obszaru jej działania, fazy rozwoju i cech wyróżniających sektor high-tech.

⁴ Samą realizację badań zlecono jednej z największych w Polsce, posiadającej wykwalifikowanych ankieterów firmie badawczej TNS Polska, przy czym badacze przeszkolili ankieterów w zakresie poruszanej tematyki, a do kwestionariusza ankiety dołączono słowniczek wyjaśniający wszystkie trudne i ważne pojęcia.

3. Wpływ kooperacji na rozwój przedsiębiorstw high-tech: wyniki badań

W różnych opracowaniach naukowych udowodniono, że przedsiębiorstwa high-tech ze względu na swoją specyfikę wchodzą w relacje kooperacyjne [szerzej: 10]. 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 high-tech. Szczegółowe dane przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podejmowanie relacji kooperacyjnych w przedsiębiorstwach high-tech ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, branżę, obszar działania i wyróżniające cechy⁵ firm wysokich technologii

Wyszczególnienie	Ogółem		Kooperacja		Brak kooperacji	
	N	%	N	%	N	%
Wielkość firmy						
• małe	378	94	193	48,0	185	46,0
• średnie	16	4	11	2,8	5	1,2
• duże	8	2	6	1,5	2	0,5
Branża high-tech						
• produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	159	39,5	81	20,3	77	19,2
• telekomunikacja	58	14,5	26	6,4	33	8,1
• informatyka	89	22	54	13,3	35	8,7
• pozostałe branże	96	24	49	12,3	47	11,7
Obszar działania						
• krajowy	321	80	159	39,5	163	40,5
• międzynarodowy	81	20	51	12,8	29	7,2
Zdolność do tworzenia innowacji						
• firmy wysoce innowacyjne	160	39,7	96	24,0	63	15,7
• firmy umiarkowanie innowacyjne	172	42,8	82	20,4	90	22,4
• firmy nisko innowacyjne	70	17,5	32	7,9	39	9,6

⁵ Podziału badanej grupy przedsiębiorstw high-tech dokonano na podstawie oceny respondentów wystawionych poszczególnym cechom. Respondenci oceniali m.in. takie cechy swoich firm, jak: zdolność do tworzenia innowacji, zdolność do wdrażania innowacji, zarządzanie wiedzą (umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą) oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych (ICT) zwłaszcza w procesie komunikacji. Oceny dokonano w skali 1-5, gdzie 1 oznaczała, że dana cecha charakteryzuje przedsiębiorstwo w bardzo niskim stopniu, natomiast 5 w bardzo wysokim. W przypadku ocen 4 i 5 klasyfikowano firmy jako o silnym natężeniu danej cechy, w przypadku oceny 3 jako firmy o umiarkowanym natężeniu danej cechy, natomiast w przypadku ocen 1 i 2 jako firmy o słabym natężeniu danej cechy.

Zdolność do wdrażania innowacji						
• firmy wysoce innowacyjne	183	45,5	104	25,9	79	19,7
• firmy umiarkowanie innowacyjne	149	37,0	75	18,8	73	18,1
• firmy nisko innowacyjne	70	17,5	31	7,6	40	9,9
Zarządzanie wiedzą						
• firmy silnie oparte na wiedzy	217	54	129	32,2	88	21,8
• firmy umiarkowanie oparte na wiedzy	134	33	65	16,2	69	17,2
• firmy nisko oparte na wiedzy	51	13	16	3,9	35	8,7
Wykorzystanie nowoczesnych technologii ICT						
• wysokie wykorzystanie	205	51	120	29,8	85	21,1
• umiarkowane wykorzystanie	146	36	74	18,6	72	17,8
• niskie wykorzystanie	51	13	16	3,9	35	8,8

Uwaga: N- liczba firm ; % - udział procentowy w całej próbie

Źródło: badania własne

Najczęściej kooperacja ma miejsce w dużych i średnich jednostkach gospodarczych. W grupie małych przedsiębiorstw około połowa podmiotów wchodzi w relacje kooperacyjne, 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, jak i nie podejmują się jednoczesnej konkurencji i współpracy z konkurentami. Przeprowadzając dodatkowo test niezależności Chi-kwadrat Pearsona⁶, w którym hipoteza zerowa mówi o braku zależności między danymi cechami, a hipoteza alternatywna o występowaniu tej zależności, zauważono istotne statystycznie różnice. Ze względu na obszar działania znacznie częściej w relacje kooperacyjne wchodzi przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych niż krajowych ($\alpha=0,02$). Natomiast analizując kooperację ze względu na specyficzne cechy sektora high-tech można zauważyć, że:

- im bardziej innowacyjne przedsiębiorstwa, co wyraża się w zdolności do tworzenia ($\alpha=0,02$) i wdrażania różnego rodzaju innowacji, tym częściej wchodzi one w relacje kooperacyjne;
- im bardziej przedsiębiorstwo jest oparte na wiedzy, tzn. potrafi pozyskiwać, wykorzystywać i dzielić się wiedzą, tym chętniej nawiązuje relacje kooperacyjne ($\alpha=0,007$);

⁶ W przeprowadzonym badaniu przyjęto poziom istotności $\alpha=0,05$.

- w im większym stopniu komunikacja w firmie jest wsparta nowoczesnymi technologiami informatyczno-informacyjnymi, tym częściej przedsiębiorstwo decyduje się na koopetycję ($\alpha=0,01$).

Można zatem stwierdzić, że koopetycja jest charakterystyczna dla tych firm z branż high-tech, które w największym stopniu odznaczają się określonymi cechami jakościowymi, pozwalającymi odróżnić sektor high-tech od sektorów średniej i niskiej techniki.

Respondentów poproszono o opinię na temat wpływu koopetycji na rozwój przedsiębiorstwa, tzn. czy ich zdaniem wejście w relacje koopetycyjne i skutki tych działań miały bardzo duży wpływ na rozwój firmy (były stymulatorem rozwoju), przyspieszyły rozwój, zwolniły rozwój czy wręcz utrudniły rozwój przedsiębiorstwa na skutek problemów, jakie pojawiły się w trakcie koopetycji i strat z nią związanych. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia tabela 2 oraz rysunki 1 - 3.

Tabela 2. Wpływ koopetycji na rozwój firm high-tech⁷

Koopetycja	Liczba firm N	Udział % w grupie firm koopetytujących N=2010	Udział % w całej próbce N=402
była stymulatorem rozwoju firmy	56	26,7	14,0
przyspieszyła rozwój firmy	128	61,0	31,8
zwolniła rozwój firmy	7	3,3	1,7
utrudniła rozwój firmy	5	2,4	1,2

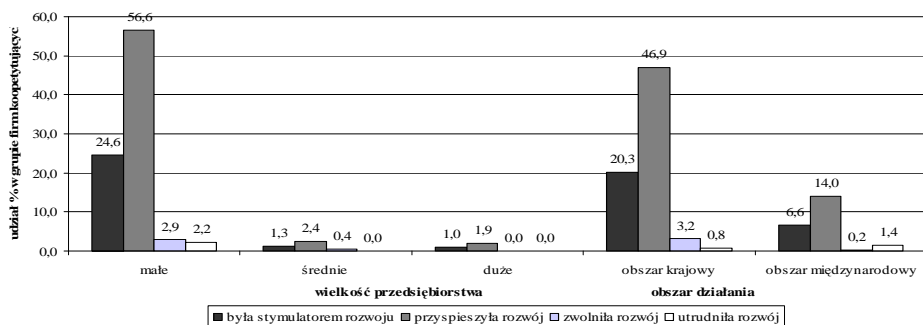
Źródło: badania własne

W sektorze high-tech koopetycja ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Dla 31,8% firm, tego typu relacje przyspieszyły ich rozwój, a dla 14% podmiotów stanowiły wręcz stymulator rozwoju. Tylko w 2,9% przedsiębiorstw wysokich technologii, koopetycja hamuje ich rozwój, w tym w 1,2% jednostek zdecydowanie go utrudnia.

Biorąc pod uwagę grupę 210 firm high-tech, które realizują lub realizowały w przeszłości strategię koopetycji można zauważyć, że pozytywnie wpływa ona na rozwój firmy przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych i średnich (nikt nie wskazał, że relacje koopetycyjne utrudniły rozwój firmy), działających zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej (rys. 1).

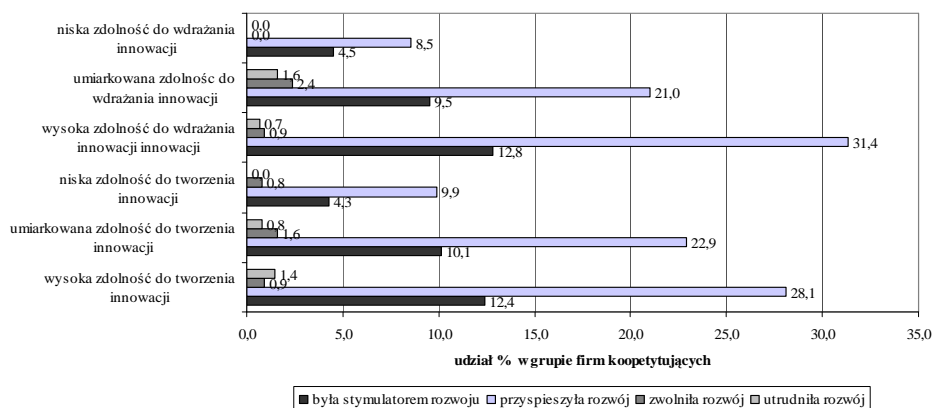
⁷ Ocenę wpływu koopetycji na rozwój przedsiębiorstwa dokonywali respondenci z firm, w których miała miejsce koopetycja (N=210), jednak w 14 przypadkach nie udzielono odpowiedzi.

Natomiast uwzględniając specyficzne cechy sektora high-tech, należy zauważyć, że w firmach wysoce innowacyjnych (rys. 2) kooperacja silnie sprzyja ich rozwojowi, ale w nielicznych przypadkach także ten rozwój hamuje i utrudnia. Podczas gdy w przedsiębiorstwach o niższej zdolności do tworzenia i wdrażania innowacji relacje kooperacyjne nie stanowiły bariery ich rozwoju.



Rys. 1. Wpływ kooperacji na rozwój firm high-tech ze względu na wielkość i obszar działania

Źródło: badania własne

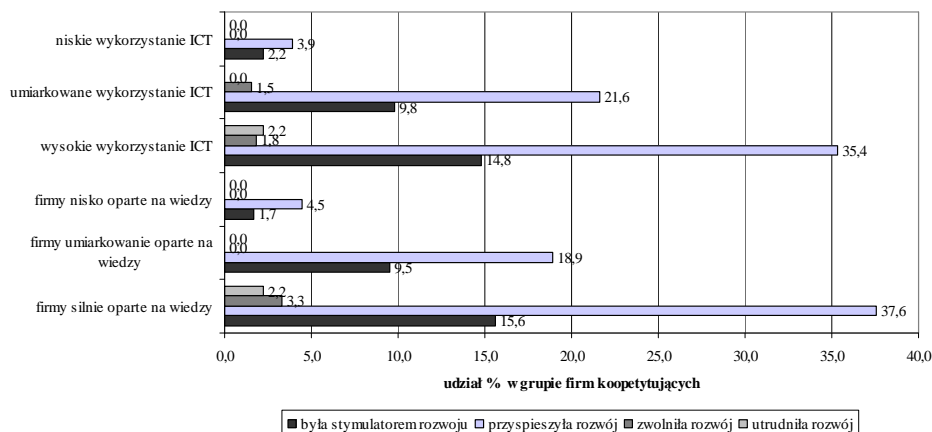


Rys. 2. Wpływ kooperacji na rozwój firm high-tech ze względu na innowacyjność

Źródło: badania własne

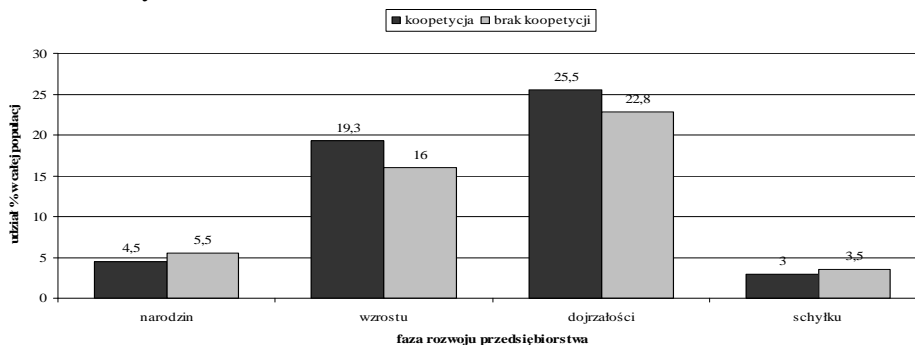
Podobny trend można zaobserwować w stosunku do zarządzania wiedzą i wykorzystania nowoczesnych technologii ICT (rys. 3). Im w mniejszym stopniu przedsiębiorstwo high-tech jest oparte na wiedzy i wykorzystuje nowoczesne technologie informacyjne, tym bardziej pozytywny wpływ na rozwój firmy ma kooperacja, prawdopodobnie na skutek wymiany doświadczeń z kooperatorami i wzajemnego uczenia się. Nie oznacza to, że w firmach innowacyjnych, opartych na wiedzy i wykorzystujących nowoczesne technologie ICT kooperacja ma

negatywny wpływ na rozwój, wręcz przeciwnie w zdecydowanej większości firm sprzyja rozwojowi, jednak w nielicznych przypadkach ten rozwój też hamuje.



Rys. 3. Wpływ kooperacji na rozwój firm high-tech ze względu na ich specyficzne cechy
Źródło: badania własne

Wpływ kooperacji na rozwój przedsiębiorstw może się różnić w zależności od fazy rozwoju, w której aktualnie znajduje się firma. Dlatego też respondentów poproszono o wskazanie fazy rozwoju firmy⁸, a następnie określono charakter wpływu relacji kooperacyjnych na rozwój przedsiębiorstwa. Wyniki analiz przedstawia rysunek 4 i tabela 3.



Rys. 4. Kooperacja a faza rozwoju przedsiębiorstw high-tech
Źródło: badania własne

⁸ Respondentom przedstawiono cztery fazy rozwoju przedsiębiorstwa: narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku, a następnie poproszono o wskazanie, która z nich odpowiada aktualnej sytuacji firmy.

Faza rozwoju przedsiębiorstwa nie ma znaczącego wpływu na chęć podjęcia kooperacji (rys. 4). Można jednak zauważyć, że firmy high-tech częściej podejmują relacje kooperacyjne w fazie wzrostu i dojrzałości niż narodzin i schyłku.

Tabela 3. Wpływ kooperacji na rozwój firm high-tech w zależności od fazy rozwoju firmy⁹

Kooperacja	Faza rozwoju przedsiębiorstwa							
	narodzin		wzrostu		dojrzałości		schyłku	
	N	%	N	%	N	%	N	%
była stymulatorem rozwoju	6	2,9	17	8,1	29	13,8	4	1,9
przyspieszyła rozwój	9	4,3	52	24,8	61	29,0	6	2,9
zwolniła rozwój	0	0	5	2,4	2	0,9	0	0
utrudniła rozwój	0	0	2	0,9	3	1,5	0	0
Ogółem	15	7,2	76	36,2	95	45,2	10	4,8

Źródło: badania własne

Dokonując oceny wpływu kooperacji na rozwój firmy w zależności od fazy tego rozwoju (tabela 3) należy stwierdzić, że kooperacja wpływa pozytywnie na rozwój jednostki w fazie narodzin i schyłku, a więc gdy mały, prosty podmiot walczy o przeżycie na rynku lub gdy firmie zagraża kryzys, a w konsekwencji zagrożona jest jej pozycja rynkowa, czasem egzystencja, przez co przedsiębiorstwo dąży do odnowy strategicznej. Natomiast w fazie wzrostu i dojrzałości kooperacja przede wszystkim przyspiesza rozwój firmy, ale może także, choć rzadko, go utrudnić i spowolnić.

4. Podsumowanie

Zjawisko jednoczesnej współpracy i konkurencji między przedsiębiorstwami jest stosunkowo powszechne w sektorze high-tech, z uwagi na fakt, że coraz częściej relacje kooperacyjne stają się czynnikiem rozwoju w silnie turbulentnym otoczeniu. Kooperacja dominuje w większych przedsiębiorstwach, działających nie tylko w kraju, ale zwłaszcza na rynkach międzynarodowych, które są oparte na wiedzy, innowacyjne i szeroko wykorzystują nowoczesne technologie informacyjne. W tego typu jednostkach korzyści płynące z kooperacji przyspieszają rozwój firmy, szczególnie w fazie wzrostu i dojrzałości przedsiębiorstwa. Prezentowane w opracowaniu wyniki badań powinny zostać

⁹ W tabeli podano licznosci i udzial % dla grupy firm kooperujacych. Udzialy procentowe nie sumuja sie do 100% z uwagi na brak danych (14 przypadkow) dotyczacych wplywu kooperacji na rozwój firmy.

pogłębione w celu bardziej szczegółowego poznania wpływu uwarunkowań koopetycji i jej charakteru (typu, form, obszarów) na rozwój firmy, co może stanowić inspirację dla innych badaczy zjawiska paralelnego konkurowania i współdziałania przedsiębiorstw.

Literatura

- [1] **Bengtsson M., Ericsson J., Wincent, J.**: Coopetition: new ideas for a new paradigm [w:] Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (red.), *Coopetition. Winning strategies for the 21st Century*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
- [2] Classification of High – Technology Product and Industries, Working Party no. 9, Industry Committee on Industrial Statistics, OECD 1995.
- [3] **Czakon W.**: Sieci w zarządzaniu strategicznym, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [4] **Czakon W.**: Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, „Przegląd Organizacji” Nr 12, 2009.
- [5] **Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W.**: Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd organizacji”, Nr 16, 2008.
- [6] **He J., Fallah M.H.**: The typology of technology clusters and its evolution — evidence from the high-tech industries, “Technological Forecasting & Social Change” Vol. 78, No. 6, 2011.
- [7] **Jankowska B.**: Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- [8] High-technology and knowledge based services aggregations based on NACE Rev.2, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf
- [9] **Mukkala, K.**: The role of regional policies in promoting networking and innovative activity: evidence from small Finnish high-tech firms, “European Planning Studies” Vol. 18, No. 7, 2010. 1057-1076.
- [10] **Rogalski M.**: Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji, „Przegląd Organizacji” Nr 9, 2011.
- [11] **Zakrzewska-Bielawska A.**: Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [12] **Zerbini F., Castaldo S.**: Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers, “Industrial Marketing Management” Vol. 36, No. 7, 2007.

**COOPETITION AND COMPANY'S DEVELOPMENT
IN THE OPINION OF HIGH-TECH COMPANIES' CEOs**

Summary

Coopetition is a combination of competition and cooperation, and coopetition relationships may affect the company's development in different way. High-tech enterprises should cooperate with competitors. But not always they do. This paper presents the results of research on the impact of the coopetition relationships the companies' development. The results show that the company is bigger, more innovative, knowledge-based, using modern technologies and open to the international market, the more enter coopetition relationships, that accelerate its development.